[美] 盖伊·川崎 _ 著
刘悦 段歆玥 _ 等译

创业的艺术 2.0

创业者必读手册

Guy Kawasaki

The Art of the START

The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything

红杉资本董事长**迈克尔·莫瑞茨**
eBay 创始人**皮埃尔·奥米迪亚**
联合推荐


電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

译言·东西文库

版权信息

书名:创业的艺术2.0：创业者必读手册

作者:[美]盖伊·川崎(Guy Kawasaki)

译者:刘悦 段歆玥 金凯 陈然 唐颖 周晔

ISBN:9787121297588

电子工业出版社授权中信联合云科技有限责任公司制作发行

开场白

我从未想过为了名誉和荣耀而创作。发心中所感存乎心而溢于外，这就是我创作的原因。

——路德维格·范·贝多芬

“我多希望当初就能知道现在知道的这些事情。”大多数经历过的创业者都会这么说。我的目标则是，让你们读过这本书后将来不用再这样心存遗憾。

我自己创办了三家企业，投资过十家公司，还曾为各种团队做过顾问——小到两个人的企业，大到谷歌。我曾两度进入苹果公司工作，现在一家名为Canva的创业公司任首席布道官。有数百个创业者向我推销过他们的计划，我的耳朵都快磨出茧子来了。

谈到创业，我有数次亲身经历。而我现在所做的正是那些技术人员们所说的“核心转储”（core dump），也就是将我记忆中的信息转录下来。我的知识全都来自于以往的教训——换言之，你将从我的后见之明中学到对你有用的东西。

我的目标简单且纯粹：就是让你们的创业过程变得更容易。在我临死的时候，我希望人们会说：“是盖伊助了我一臂之力。”我希望会有很多人这么说，而这本书也是写给很多人的，包括：

1.那些在车库、宿舍和办公室里创造下一个奇迹的伙计和姑娘们；

2.那些在成熟企业中勇于将新产品推向市场的创新者们；

3.那些在公益组织中努力使世界变得更美好的社会企业家们。

杰出的企业，杰出的部门，杰出的学校，杰出的教会，杰出的公益组织，杰出的创业者。这就是我们的计划。在开始之前，让我先说明一些细节：

◎我原本的计划只是对第一版书中的信息稍作更新。然而，在修订过程中，我不断地添加、改写和删减，因此这本书已经不是“1.1”修订版，而是重新打造的“2.0”完全升级版。当企鹅出版社的责任编辑建议我打开Word的追踪修订功能，以便对照审稿时，我大笑起来。2.0版本比1.0增加了64%的内容，追踪修订的做法压根儿不具可行性。

◎为使行文简洁，也由于所有创业者其实大同小异，我在书中统一使用“创业”这个词来指代所有的创业项目——包括营利和非营利项目——并用“产品”这个词来指代所有新的产品、服务和创意。你可以把这本书里的经验应用到几乎所有创业活动之中，所以不必纠结于个别词汇的语义用法。

◎如果你读的是本书的纸质版，将会看到一些斜体印刷并有下划线的文字，在电子书中这些文字带有超链接。当然，你不一定要购买电子书，但我可以向你保证，你所花的钱绝对物有所值。

◎对不同人来说，每条建议都存在着例外；我也可能犯错。通过他人的故事来学习固然有风险，但等待科学论证同样未必可靠。记住，在创业这件事上很少有对或错——只有行得通和行不通。

我想你的目标是要改变世界——不是研究它。创业在于行动，而非纸上谈兵。如果你的反应是“废话少说——让我们开始吧”，那么你选择这本书，选择我这个作者就对了。让我们前进吧……

盖伊·川崎

GuyKawasaki@gmail.com

于加利福尼亚硅谷


理念篇

第一章
创业的艺术

科学界最令人兴奋的短语——通常昭示着新发现——不是“我发现了”，而是“这太搞笑了……”

——艾萨克·阿西莫夫

提纲挈领㊟

未雨绸缪要远比亡羊补牢省事得多。你在初创阶段所塑造的是公司的DNA，这种遗传密码将永久延续下去。通过专注一些重要的事情，你可以打好基础，并给自己腾出时间以应对更大的挑战。这一章讲述的就是如何初创一个企业。

回答几个简单的问题

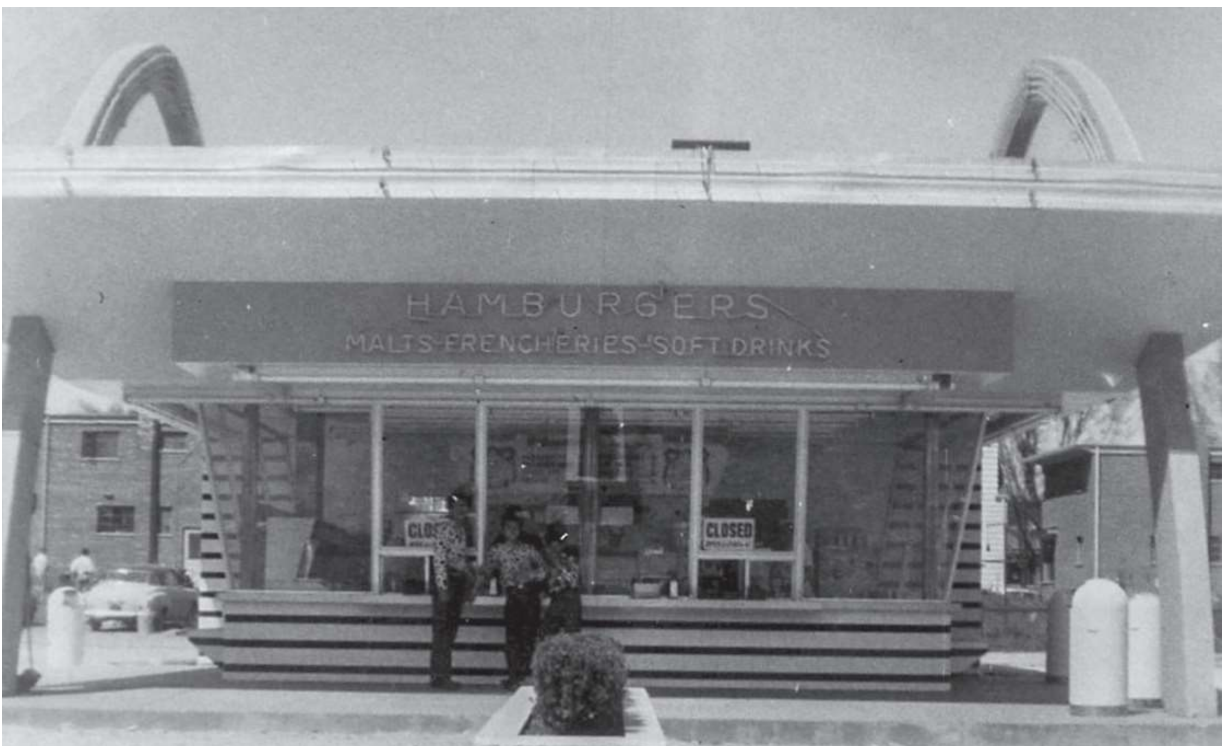
有一种观点认为，成功的企业初创之时就有着宏大的抱负。言下之意便是，创业者在初创企业之时就要有宏伟的目标，这样才能成功。但事实恰恰相反，据我观察，伟大的企业创立之初都提出了以下几个简单的问题：

◎那接下来要做什么呢？当你注意到或者预测出某种趋势且希望知道回答的时候，就会提出这个问题。比如：“每个人都拥有一台带拍照功能的智能手机并且可以通过手机上网。”“那接下来呢？”“他们可以拍摄并分享照片。”“那接下来呢？”“我们要制作一款App，方便人

们上传照片、给其他人的照片评分并发表评论。”于是，Instagram(注)就诞生了。


便利贴

◎这不是很有意思吗？ 好奇心以及偶然的发现会产生意想不到的结果。斯宾塞·西尔弗(注)本想制作胶水，结果却做出一种只能勉强将纸片黏在一起的东西，正是这种奇怪的东西造就了**便利贴**。雷·克拉克(注)曾是一位设备销售员，他注意到不知哪儿冒出来的一家小餐馆居然订购了八台搅拌机。出于好奇心，他拜访了那家餐馆，却被餐馆红火的生意深深震撼。于是，他便鼓励这家餐馆的主人麦当劳兄弟开办更多类似的餐馆，随后的事情大家就都知道了。



◎还有更好的方法吗？ 对当下状态的不满推动着我们找寻更好的办法。费迪南德·保时捷说过：“起初，我四处探寻，却未能找到我梦想中的汽车，于是我便决定自己来制造。”斯蒂夫·沃兹尼亚克创造

出Apple I是因为他相信，有比到政府、大学或大公司工作更好的途径去接触计算机。拉里·佩奇和谢尔盖·布林创办Google是因为他们相信对导入链接进行评估是优化搜索结果排序的更好方法。

◎我们公司为什么不做这个？你对当前雇主的失望是这个问题的催化剂。你熟悉某一市场中的顾客以及他们的需求。你对公司管理层说，公司应该推出某种产品，因为顾客需要这种东西。但管理层却对你置之不理，最后你就放弃了劝说，自己动手做了起来。

◎这不是不可能，那我们为什么不做？一个重大的创新面对的市场前景如何往往事先并不确定，所以无论如何都要去做就是选这条道所需要的态度。举个例子来说，二十世纪七十年代摩托罗拉推出了移动电话，但那时大多数人都不能理解要这东西有什么用。那时，电话让人联想到的是某个地方而不是某个人。然而，**马丁·库珀**和摩托罗拉的工程师们却走在了大多数人的前面，他们推出了移动电话，后面的故事你们也都知道了。“只要事情做起来，什么都会有的。”



马丁·库珀
百度百科

“伟大的公司源于解答几个可以改变世界的简单问题，而非对金钱的渴望。”

◎市场领导者的软肋在哪儿？市场领导者在三种情况下不堪一击：第一，局限于某种经营方式。比如，IBM通过经销商来分销电脑，所以戴尔进行直销就是一种创新。第二，客户不满意。比如，Blockbuster㊟的顾客需要开车去店里借还DVD，这就给了Netflix㊟生存空间。第三，耗费大量钱财培养摇钱树，从而停止了创新。这就是微软Office在Google Docs面前不堪一击的原因。

上述问题中不包括“我们如何赚上一大笔钱”。你可以叫我理想主义者，但伟大的公司的确是源于解答几个可以改变世界的简单问题，而非对金钱的渴望。

练习

完成这个句子：如果没有你的这家初创公司，这个世界会变得更糟，因为______________________________

找到最佳平衡点

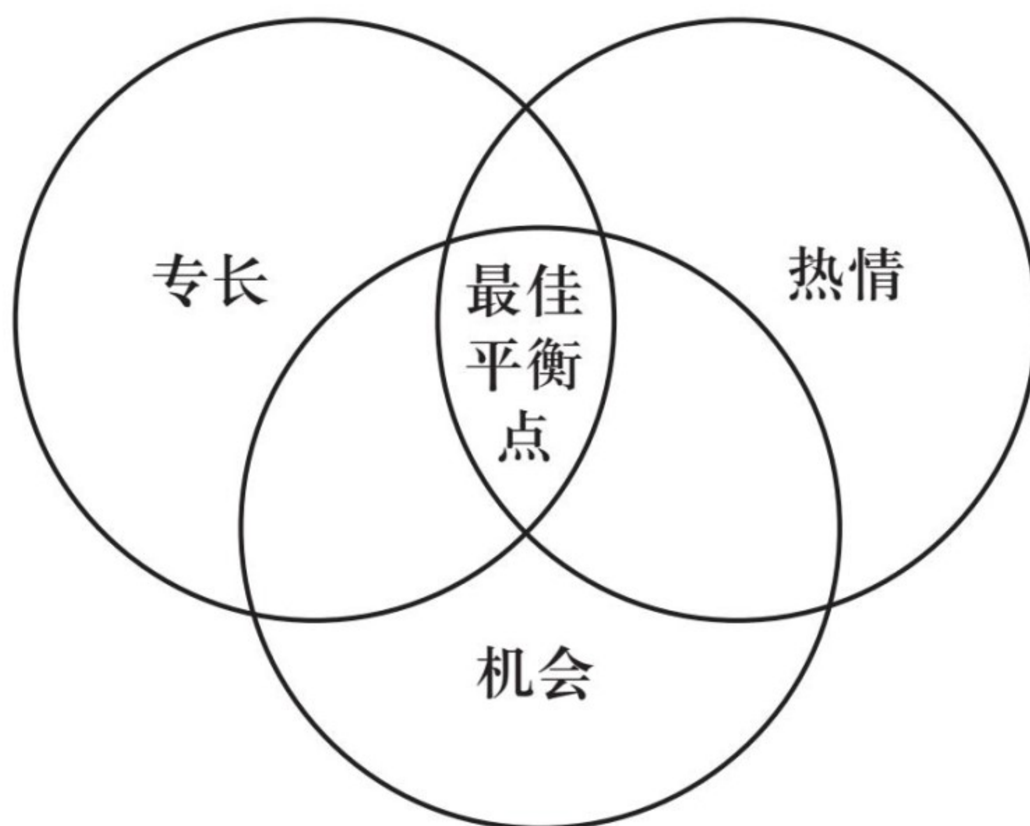
如果你找到了其中一个问题的答案，下一步就是找到你在市场上的最佳平衡点。马克·库珀史密斯（Mark Coopersmith）是哈斯商学院[注]的资深校友，他与人合著了一本书：《从失败中学习突破创新和成长的智慧》（*The Other "F" Word: Failure-Wise Lessons for Breakthrough Innovation and Growth*）。他使用文氏图[注]帮助企业家们寻找最佳平衡点：

◎**专长** 这是你和创始团队力所能及的事情。尽管你可能还没有一个完整的团队，但你必须有核心的基础知识和技能，这样才能帮助初创企业起步。

◎**机会** 机会分为两种：既有市场和潜在市场。两种都可行，但是请在未来的几年内就市场规模进行一次现状核查。人们选择抢银行而非抢商店是有原因的。然而，有时候我们没办法证明机会的存在，那个时候你就只好怀揣信念了。

◎**热情** 这里有一点小问题：到底是热情滋生成功还是成功滋养热情，没有一个确定的答案。所有人都觉得是前者，但实话实说，一个

腾飞的企业更能令人激动，所以后者也有可能是对的。不过，获得成功也许要花费很长时间，所以你最好不厌恶你所从事的工作。



不要误以为在初创期这三大因素缺一不可或者是显而易见的。如果你具备了其中两大要素，并且足够努力，往往就会孕育出第三个要素来。

寻找志同道合的人

下一步是找到志同道合的人参与冒险。想想《魔戒：护戒使者》中的比尔博·巴金斯你就明白了。然而，人们更喜欢听单枪匹马的创新者的故事，例如：托马斯·爱迪生（灯泡）、史蒂夫·乔布斯（麦金塔电脑注）、亨利·福特（福特T型车）、安妮塔·罗迪克（美体小铺）和理查德·布兰森注（维珍航空）。但事实并非如此。

成功的公司从创立到成功通常都需要至少两位志同道合者的共同努力。公司成功后，人们可能会将其中一位创始人当作是创新者，但一家初创公司要想成功离不开一个团队的努力。

“正是第一位追随者将一个孤独的怪人变成了领导者。”

为了阐释这个道理，CD Baby的创始人德里克·西维尔斯(注)在2010年的TED大会上播放了一段**视频（扫描下方二维码观看）**：视频开始时，一个人在场地中独自起舞，然后第二个人加了进来，随后是第三个，加入的人越来越多，一场盛大的舞蹈狂欢开始了。



TED视频



西维尔斯认为，第一个追随者扮演了很重要的角色，因为他肯定了领导者的所作所为。后面的追随者们模仿的对象不仅是领导者，也是第一位追随者。用西维尔斯的话来说："第一位追随者将孤独的怪人变成了领导者。"而在一个初创企业中，第一位追随者通常是联合创始人。

联合创业的精神伙伴既要彼此相似又要彼此不同。他们之间最重要、最理想的相似点包括：

◎**远见** 尽管这个词已经被自诩具有远见的人给用烂了，但创始人们应该就企业和市场的未来有相近看法。如果一位创始人认为计算机仍将是为大机构所用的工具，而另一位创始人则相信计算机会变得更小、更便宜、更易于个人使用，那这两个人就不适合在一起。

◎**格局** 并非所有人都想塑造一个帝国，并非所有人都想将事业作为生活的全部。这没有对错之分，只有期待相同或者相左。这不意味着创始人从一开始就知道他们追求的是什么，但至少创始人之间要保持步调一致。

◎**付出** 创始人对企业的付出应该相当。家庭、工作孰轻孰重？如果创始人对这个问题的回答不一致，那初创企业就很难成功。其中一个创始人想工作两年，然后把公司迅速转手；另一个却想创建一个屹立几十载不倒的企业，这就会出现问题。理想情况下，创始人要一致认同为这家企业工作至少十年。

创始人之间理想的差异点包括：

◎**专长** 初创公司至少要有一个人负责产品（比如斯蒂夫·沃兹尼亚克）、一个人负责销售（史蒂夫·乔布斯）。要想建立一个强大的组织，创始人之间要形成互补。

◎**定位** 有些人喜欢在细节上下苦工，另一些人则喜欢忽视细节着眼大的问题。初创企业要想成功则必须要有这两种人。

◎**视角** 视角越多元越和谐。不同的视角包括年轻人对老年人、富人对穷人、男人对女人、城里人对农村人、设计对销售、科技控对敏感派、穆斯林对基督徒、异性恋对同性恋。

最后，给联合创始人们几句忠告：

◎**不要仓促合伙。**创始人也许要合作上几十年，所以挑选创始人要像找对象那样谨慎——如果你不想离了又离的话。创始人不怕少，但过多反而不好。与创始人说再见就跟与对象离婚一样棘手。

◎**不要为了钱而新添创始人。**增加人手——特别是创始人——是为了让你的初创企业更加强大而且更有可能实现成功。你可以扪心自问："如果我们不需要资金的话，我会雇佣这个人吗？"如果你的回答是否定的，那你雇他就是疯了。

◎**往好处想，但要往坏处做准备。**初创团队分崩离析的事常有发生。你的企业也许是例外。但为了以防万一，让每个人（包括你自己）的股权慢慢兑现，以防有人四年内就走人、手中却掌控着大量的股本。

创造价值

好，假设你已经回答了简单的问题，找到了最佳平衡点和志同道合的人，假设你的企业真的成功了。再给你自己一道考题：你的企业创造价值吗？价值不是钱，不是权力也不是地位；价值也不是建一处有免费食品、乒乓球台、排球场和宠物区的办公场所。价值是让这个世界变得更好。

“如果你创造价值，你也很有可能赚钱。”

当你还只有两三个人窝在车库里写代码或鼓捣手工制品时，你可能觉得这个问题很难回答。但粗壮的橡树最初也只不过是一颗不起眼的橡子。如果在最狂野的梦境中你都无法想象你的企业会将这个世界变得更好，那么，也许你正在创立的企业并不属于“撬动地球”的那一类。

这没关系，能撬动地球的企业毕竟是少数。而这少数企业中，从一开始就以撬动地球为目标的则更少。管他呢，我希望你有远大的梦想。当今日的巨头在初创仅一年之时，几乎没有人预料到他们最终的成就和创造出的价值。相信我，如果你能创造价值，便很有可能赚钱。

定一句真言

下一步是想出一句三到四个词的真言，用来表述你的初创公司所要创造的价值。《美国传统英语词典》（*American Heritage Dictionary of the English Language*）对真言（mantra）一词给出了最恰当的定义：

> 真言是一种在祈祷、冥想或者咒语中反复出现的神圣语言定式，例如对上帝的祷词、魔法咒语，或者含有神秘作用的经文的一部分或特定音节。

好的真言能够有力地表达机构的价值。这里举五个例子（不全是真实的）：

◎可信赖的运动品质（耐克）

◎欢乐家庭娱乐时光（迪斯尼）

◎每时每刻的回报（星巴克）

◎将商业民主化（eBay）

◎让手艺人实现价值（Etsy）

这些例子解释了真言的三个最重要的三大特征：

◎**简洁** 真言短小悦耳、容易记忆。（最短的真言只有一个印度单词“Om”。(注)）不管是CEO还是前台，所有人都必须知道公司的真言。相比之下，企业宗旨则冗长且不好记。星巴克的企业宗旨是：“将星巴克打造成全世界提供最优咖啡的最佳供应商，在我们成长的同时保持我们不妥协的原则。”与它的真言“每时每刻的回报”做个对比，我想我就不用再废话了。

“可信赖的运动品质”比“销售大量中国制造的鞋”要好得多。

◎**正能量** 真言要令人振奋，要表达出你的公司如何让这个世界变得更美好。“可信赖的运动品质”比“销售大量中国制造的鞋”要好得多。

◎**强调外部价值** 真言表达的是你为顾客以及这个社会所做的事情，而非表达你的一己私欲。“发财”就是一个反例。顾客们希望你“将商业民主化”，但他们可不在意你和你的股东们是否能够发财。

练习

在空格处填上你的初创公司的真言：________________

练习

想想你如何为你的顾客服务。你的初创公司要创造怎样的价值?

练习

如果有人问公司前台或者你父母“你的初创公司是做什么的”,他们会怎么回答?

选择一种商业模式

你很可能会数次改变公司的商业模式,所以不必强求在一开始就做出一个正确的决定。然而,开始谈论这个话题是非常重要的,因为这会让每个人都进入一种赚钱的思维模式。所有的职员都应该明白,一个初创企业只有两种选择:赚钱或者倒闭。

一个好的商业模式会迫使你去回答以下两个问题:

◎你的钱在谁的口袋?

◎你要如何把这钱放进自己的口袋?

这两个问题也许算不上出彩,但是赚钱本不是一个出彩的过程。如果一定要用优雅的语言来叙述:第一个问题需要你定位自己的顾客群并且了解他们的需求;第二个问题则涉及销售机制的创立,以确保你的收入大于成本。

阿德里安·斯洛瓦茨基所著的《盈利的艺术》(*The Art of Profitability, by Adrian Slywotzky*)一书提供了一份最好的商业模式清

单，以下摘录这本书中我最喜欢的几个模式：

◎**个性化解决方案** 这一点包括深刻了解顾客面临的问题，并尽己所能让顾客满意。随着时间的积累，初创企业可以通过与客户之间建立深层关系而大大提升总销售额。但争取每一个新顾客的过程都是一场肉搏战。（斯洛瓦茨基把这一模式称为面向客户的解决方案）

◎**多元组合** 斯洛瓦茨基认为，可口可乐公司采用的是这种模式。可口可乐公司在超市、便利店、餐馆和自动贩卖机上出售商品。同样的商品用不同的包装和不同的单价出售。

◎**市场领导者** 苹果公司采用的是这种模式。市场领导者研发最富创新性且最酷炫的产品。获得市场领导者的地位可以让初创公司的产品获得溢价，但要获取并保持这一地位则极其困难。

“我女儿曾花两千美元购买iPhone手游中的‘财宝’。我知道这种模式行得通。”

◎**核心组件** 英特尔公司和杜比公司不直接向顾客销售产品，但他们的产品是顾客手中设备里的核心组件。英特尔公司为许多硬件公司提供电脑芯片；杜比公司为众多音频和视频制作商提供音频压缩和降噪技术。

◎**总控台** 斯洛瓦茨基用这个术语来描述类似戴比尔斯[注]这样的公司（戴比尔斯控制着全球的钻石供给）。要建立这种商业模式面临着几个挑战：达成对供给的控制，并让人们相信这种控制是必需的，与垄断无关。

◎**打印机与墨盒** 在这种商业模式中，出售的产品需要源源不断的配套供给，比如打印机、咖啡机和苏打水机。这样的产品不是卖出

去就完了，而是在产品的有生之年都会源源不断地给公司带来收益。初创公司也可以用这种模式来发售软件，并对软件的升级、服务和支持进行收费。斯洛瓦茨基把这种模式叫作售后模式。

这里还有一些同样吸引人的商业模式：

◎免费+增值（Freemium）免费+增值模式先为顾客提供免费服务，直到顾客想要更多的功能或容量，或者想去掉广告，这个时候他们就需要花钱来买。举个例子来说，印象笔记让人们可以免费在云端储存信息，但如果顾客想要更大的存储空间或者更多功能，他们每年就要支付四十五美元。

◎眼球经济（Eyeballs）这种模式提供一个创作和分享内容的平台，以达到吸引受众的目的。背后的逻辑是：某些品牌也想要博取同样一群人的眼球，那么这些公司就会在这个平台上打广告或者对这个平台进行赞助。Facebook和赫芬顿邮报采用的就是这种商业模式。

◎虚拟商品（Virtual Goods）想象一下售卖虚拟鲜花、宝剑、成员徽章等几乎不需任何成本和储存费的商品。有一次，我女儿花了两千美元购买iPhone手游中的"财宝"，所以我知道这种模式行得通。

◎手艺人（Crafsman）Thos Moser家具(注)就是这种模式的典型。这种模式的初创企业把质量和工艺视为生命。这种企业也许永远也不会做到很大规模，但可以成为这个领域内的翘楚……不过当有了Etsy(注)这样的在线市场时，一切就很难说了。

你要经常调整公司的商业模式。事实上，假如你从不改变你的商业模式或者在发展道路上从不做大的调整的话，这才令人担忧呢。这里有一些建议可以帮到你：

◎**专注** 你对自己的顾客群描述得越精确越好。许多创业者害怕自己的关注点过窄、过于独特，这样就无法做成一个全球规模的业务。然而，大多数成功的公司初创之时都只专注一到两个特定的市场，其后才（通常是出人意料地）涉足多个其他市场，并发展为大规模企业。

◎**从简** 如果你无法在十个词以内描述清楚自己的商业模式，那你就是没有商业模式。不要使用那些花里胡哨的商业词藻[注]（譬如：战略性、关键使命、世界级、协同、先发、可规模化、企业级，等等）。商业词藻不代表商业模式。想想eBay的商业模式：收取上架费和佣金。

◎**复制** 商业诞生已久，迄今为止人们已经创造出了几乎所有可能的商业模式。你可以在科技、营销和分发上进行创新，但试图建立一种全新的商业模式，其可能性微乎其微。采用一种已经成功并可被解读的商业模式吧，你还有很多别的仗要打。

◎**把市场做大** 对于初创企业来说，创造出一块更大的馅饼，而非竭力攫取现有的馅饼应该是更为合适的商业模式。顾客们也期待从初创企业那里发现新的酷炫产品，而非更好的既有产品。

练习

步骤1：计算公司每月的运营成本。

步骤2：计算单位产品的毛利。

步骤3：用步骤1的结果除以步骤2的结果。

用里程碑、基础设定、测试和任务来聚焦你的业务[注]

根据《美国传统英语词典》的释义，Mat一词的意思是“用绳索或钢丝编成的密实的网子，可罩在爆炸点周围以防碎片四散”。防止四散正是初创企业所需，因为创业者需要同时做许多事情。为了让一切都处于掌控之中，你需要织起MATT，也就是“里程碑、基础设定、测试和任务”[注]。

◎**里程碑** 每个初创企业都需要完成很多目标。有些目标比其他目标更重要，因为它们标志着迈向成功道路上的重要进展。最重要的五个里程碑如下：

·可用的产品原型

·初始资金

·产品的实测版本

·付费用户

·收支平衡

企业存亡还取决于其他因素，但没有什么比这几个里程碑更重要。这些里程碑达成的时间决定了其他几乎所有事情的出现时间，所以你应该把80%的精力都放在这上面。

◎**基础设定** 下表列出了企业通常需要做的基础设定：

·市场规模

·边际毛利

·每个销售人员打出的销售电话数

·客户获取成本

·客户转化率

·销售周期

·客户投资回报

·单位发货量所造成的技术支持电话数

·应收和应付账期

尽早讨论和记录这些基础设定非常重要，因为它们是对一个初创企业可行性的现实考量。例如，如果设想的销售周期是四周，实际却是一年，那就会导致资金周转问题。

◎**测试** 你可以列出一大堆基础设定，但在进行测试之前，每一个都只是纸上谈兵而已。

·扣除客户获取成本后是否还有盈利空间?

·人们会使用你的产品吗?

·钱够花吗?

·该产品是否禁得住现实世界的考验?

◎**任务** 最后是为了达成里程碑并测试基础设定所必须完成的任务。任何无益于完成这些任务的活动都不重要，也不需要优先进行。必要的任务包括：

·招募员工

·寻找经销商

·建立会计和工资体系

·提交法律文件

把任务列成表，是为了让你对初创公司必须完成的事有个大体的理解和掌握，防止重要的事情在创业早期愉快的日子里从缝隙中溜走。

织好你的MATT后，下面就该把MATT传播到公司的每个角落，进行修订，开始实施，监控结果。MATT不应在制定后就束之高阁，它需要付诸实施并及时作出调整。

让事情简单明了

在创业过程中你会碰到好几百个要做的决定，你可能经常忍不住想将事情一一优化——有时甚至需要开辟新的战场。但是，你最好还是将你的时间和精力放在关键事务上。至于其他事情，顺水推舟就好。专注于你的MATT，让事情简单明了。我的经验和专业知识是从美国公司积累来的，但对企业实践具有普适价值。

> “在美国，如果你的目标是创立下一个Google，那你所需的公司结构就是特拉华州(注)C股份有限公司。”

◎**公司结构** 每个国家的商业实体都不尽相同，例如股份公司、合伙企业、有限责任公司和合作社。你想采用的公司结构应该有以下三点特质：一、被投资者熟悉（即便不被投资者喜爱的话）；二、能出售给其他公司或者能公开上市；三、可以给员工提供财务上的激励。

在美国，如果你的目标是创立下一个Google，那你所需的公司结构就是特拉华州C股份有限公司。这种结构下，公司与所有者分开缴

税，可以接受外部投资并且可以发售多种等级的股票。公司所有者个人不承担债务和责任，对公司损失不承担连带责任。

如果你只想做家小企业，不打算寻求风投，也不想让公司上市，那就考虑一下S有限责任公司或独资企业。

◎**知识产权** 初创企业应该明确拥有或注册其知识产权。只有这样才不会惹上官司，不用担心前雇员来告你，也不用担心知识产权侵犯了别人的专利。

另外，知识产权和许可应属于初创公司而非其创始人。你不会希望看到一名心怀不满的创始人带着知识产权离开初创公司，从而给公司带来严重后果。

◎**资本结构** 这里指的是初创企业的所有权。以下四条警示是创业者一定要事先了解的，不至于未来感叹“当时知道就好了”：

·少数几个创始人手握公司绝大部分股权，且不愿让员工享有所有权；

·少数不想被稀释股权的投资者主宰了公司；

·几十个小型投资者对管理公司的股东构成了掣肘；

·前几轮融资价格过高，导致新一轮融资对投资者没有吸引力。

◎**职员背景** 值得关注的事项包括：相互之间有姻亲关系，其他裙带关系的高管；靠关系进入公司高层但其实能力不够的人；有犯罪记录的高层职员。出现这些问题意味着这家初创公司不能任人唯贤。

◎**法规遵从** 这里指违反联邦或者各州的法律法规、逃税、受不合格投资者教唆，等等。一般情况下，出现这些问题意味着管理层愚

蠢或者品行不端——不管是哪种情况都会阻碍公司发展。

专家们写过整本整本的书来阐述这五个话题。所以，不要只听了我对这些复杂问题的简单解释就匆忙行事。你只需知道，这些领域内的问题你无法自行解决，所以要寻求专家的帮助。

那些令人难堪的事

> 如果你的第一版产品没有让你感到难堪，那就是你发布得太晚了。
>
> ——里德·霍夫曼(注)

当我回顾我的第一本书《麦金塔方式》(注)时，它的生涩让我难堪。当我想起第一代Mac，我很难堪，因为它没有足够的软件、内存或者存储器，且运行缓慢。当你回想起你的第一版产品时，你也许也会感到难堪。

这没关系，所有人都会这样。第一版产品总有缺陷，但它如何进化与它如何诞生一样重要。幸运的初创企业是那些最终找到了产品和商业模式的正确道路因而留存至今的企业。所以，让自己放松一下吧。

附录

加送篇：如何区分内行和外行

从前有两位工学博士，唯一会做的事情就是写代码，对于如何开办公司则一无所知。他们无比渴求资金和成功人士的指导，于是当一

位经验老道的商业人士表示愿意帮助他们筹集资金时，他们便（用他们自己的话说）“像狗一样跟着他”。

然而，这位商业人士并不了解科技类初创公司，致使两位博士在法律和财务上犯了许多错误。矛盾激化后，他们分道扬镳，但用于弥补错误的巨额法律费用却再也无法挽回。

> “有许多经验老道、成功且精明的公司高管其实并不了解初创企业和风投。”

这个故事不同寻常却又在情理之中。初次创业者对任何一丁点正面的反馈、支持以及建议都十分渴求。所以，他们只要看到对方有一点兴趣就会雀跃不已。有许多人都在寻求各种形式的指导：顾问、董事会成员以及投资者，这就导致对“指导者”的需求远大于供给。所以，你很可能会碰上一个其实未经受过考验的“指导”。如果没人邀你共舞，你很可能无法拒绝第一个发出邀请的人。

曾经有过创业经历或在公司首次公开募股前加入公司的人很有可能给出好的建议，而没有创业经历或者在公司首次公开募股后才加入公司的人则做不到。经验老道、成功且精明的公司高管不一定了解初创企业和风投。

比如，你觉得一个从麦肯锡咨询公司跳槽到微软做副总裁的人对创建新公司了解多少？下面有一个EQ（企业家商）(注)测试，可以帮助区分内行和外行。这些问题将帮你找到好的顾问、董事会成员以及投资者（如果你有挑选投资者的资格的话）。

1.我们要成立什么形式的公司？如果你的目标是成为下一个Google的话，你想要的回答是：“C股份有限公司。”

2.我们要在哪个州注册？你想要的回答是："特拉华州。"

3.我们的投资者必须要是公认可信的投资者吗？你想要的回答是："是的。"让你为之一惊的答案是："不是。"

4.两位创始人要平分公司吗？你想要的回答是："不，你要留25%给未来的员工，35% 给前两轮投资者。剩下40% 在创始人中间分。"

5.我们应该向投资者出售普通股还是优先股？你想要的回答是："优先股。"

6.所有的员工，包括创始人在内都应当经历股权兑现期吗？你想要的回答是："是的，所有人都要经历这段时期，因为你不希望创始人几个月后就带着公司大量股份离职。"

7.我们要给咨询师股权吗？你想要的回答是："不需要，股权是分给长期员工的，而非短期咨询师。如果你供不起咨询师，就自己动手干吧。"

8.我们可以向银行贷款创办公司吗？如果你要建立的是科技公司，那你想要的回答是："不能。"科技公司没有流动资产作抵押。

9.我们是否应该使用投资银行、经纪人来募集种子资金？你想要的回答是："不，天使投资人和风投认为，在早期就使用投资银行、经纪人的创业者对创业毫无概念。"

10.我们要把未来五年的收入预测做成什么样才能吸引投资者？你想要的回答是："反正没有投资者会信这个。但是，你的收入预测应当接近最能类比你公司的已经上市的成功企业。"另外，你不想与那些真的相信你的收入预测的投资者合作，因为他们对初创企业毫无概念。

11.我们的商业计划应该覆盖多长时间？你想要的回答是：“你不该写商业计划。你要去招揽顾客。”

12.你还能推荐个同样出色的顾问吗？你想要的回答是：“当然，我的专业领域比较窄，但是让我想想其他可能的人选。”你不想要的回答是：“没了，你不需要其他人；我了解你需要知道的一切。”

13.你觉得我们需要个CEO吗？你想要的回答是：“也许吧，有一天会需要。但很有可能不是现在。你现在真正需要的是个出色的产品。”

14.我们要通过猎头来招聘吗？你想要的回答是：“不需要。在这个阶段你没有这份闲钱，无法将手中仅有的这点钱用在雇佣猎头上。”

15.当投资者问我们对公司的估价如何时，我们应该如何作答？你想要的回答是：“问三到四个投资者，看看他们觉得怎样的估价比较合理。”错误的回答：“报个高价再等着砍价”或“报个低价再慢慢加价。”

16.你觉得对我们公司而言，关键绩效指标（KPI）有哪些？你想要的回答是：“这取决于你们公司所处的行业及公司类型。”你不想要的回答是：“什么是关键绩效指标？”

17.如何造势？你想要的回答是：“推出出色的产品然后使用社交媒体。”

18.我们的广告预算应该有多少？你想要的回答是：“零美元——用社交媒体。”

再次重申，这些问题针对的是希望成为下一个Google的美国公司，但这些问题也适用在其他地方也适用。如果碰到答不出这其中大部分问题却想要给你建议的人，赶紧离他们远一点。

FAQ[注]

问：我承认：我害怕。我承担不起辞掉现在工作的后果。这是否意味着我没有获得成功的潜质?

答：这不意味着任何事。你是该害怕。如果你不害怕，那就是你有问题。你害怕不意味着你没有成功的潜质。开始时，所有创业者都感到害怕。只是有些人自欺欺人，另一些却愿意承认。

你有两种方式可以克服恐惧。第一种是自杀式的方法，一头扎进你的事业并试图每天前进一点点。有一天你一觉醒来就不再害怕了——或者至少你害怕的东西完全不同了。

第二种方法是利用晚上、周末和假期的时间设计你的产品。尽可能取得进展，尝试着去证明你的想法是否可行，然后再纵身投入创业。思考一下可能发生的最糟的事情是什么。很有可能，情况没有那么糟。

问：除了对着我的狗，我应该分享我的秘密点子吗?

答：唯一一种比多疑的创业者更可怕的人就是会对着自家狗说话的多疑的创业者。将你的点子与大家分享有着不少众多益处（反馈、联系、销售机遇），可以说利大于弊。

另外，如果你的点子人皆可行，那你等于一开始就没有什么点子。想个点子很容易，困难的是将其付诸实践。我的想法是，一个创业者越执着于保密协议，他的点子越不可行。我在硅谷与初创企业合作了几十年，从来没有听说过有哪家公司将偷来的点子实施得非常好。

问：我要进行到哪一步再告诉别人我在做什么?

答：现在就说。这样你就会不断地仔细考量自己的点子——既搞幕后设计又做台前台宣传。与更多人交流会给你带来更丰富的想法。如果你只是一个人盯着自己的肚脐看，你看到的只能是越来越多的肚脐绒毛。

问：我觉得自己有一个伟大的点子，但是我没有商业背景。我现在应该怎么办?

答：如果你仅仅有一个点子——比如，“一种新的电脑操作系统，快速、优雅无漏洞”——但你却没办法将其付诸实践，那你就是什么都没有。这就是为什么你需要一位联合创始人——在你说服其他人接受你的点子之前，你也许只是个疯子。

问：我应该在哪个阶段开始考虑公司要有公司的样子，做商务名片、信笺抬头，拥有办公室?

答：你的重点错了。你要担心的是可用的产品原型。成功的企业是有产品可卖的企业，不是拥有商务名片和信头的企业。

问：我要拥有MBA学位才能创建公司吗?

答：完全不用——拥有MBA学位的我如是说。你需要MBA学位以满足你老板对你的期待。但在创业这件事上，你自己就是老板。花上两年时间掌握商务管理还不如用同样的时间去实地磨练一下自己。

1. 原文为GIST，即Great Ideas for Starting Things的缩写，意为“启动事情的绝妙点子”。

2. Instagram：一款分享图片和微视频的移动端应用。2010年10月上线；2012年4月被Facebook收购，估值约10亿美元。

3. 斯宾塞·西尔弗（Spencer Silver）：美国化学家，他在1970年与亚瑟·弗莱（Arthur Fry）一起发明了即时贴。

4. 雷·克拉克（Ray Kroc）：美国商人，于1954年或1955年加入麦当劳，把麦当劳打造成世界上最成功的快餐连锁店。他和肯德基的创始人哈兰·桑德斯（Harland Sanders）一样，都是年过半百才迎来事业的成功。

5. Blockbuster：曾是美国最大的DVD租赁连锁公司，信奉“鼠标＋水泥”的业务模式。2004年顶峰时有6万员工和9千余家店面。后在竞争中败给纯线上模式的Netfix，于2010年申请破产保护。

6. Netflix：美国流媒体服务商，为用户提供按需定制的视频内容以及DVD在线租赁服务。2011年起开始生产原创内容，投拍的电视剧《纸牌屋》曾引起轰动。

7. 哈斯商学院（Haas School of Business）：加州大学伯克利分校的商学院，全美排名稳居前十位。

8. 文氏图（Venn diagram）：集合论中用来表示几个有限集合之间关系的图。

9. 麦金塔电脑（Macintosh，简称Mac）：苹果公司生产的一款广受欢迎的个人电脑，其首次将图形用户界面广泛应用到个人电脑之上。

10. 理查德·布兰森，一位具有传奇色彩的亿万富翁，以特立独行著称，他20世纪70年代从一间电话亭大小的办公室白手起家，80年代通过维珍航空一举成功，现在他的企业王国触角遍及婚纱、化妆品、航空、铁路、唱片甚至包括安全套，最近更跨入手机、电子消费产品领域。

11. 德里克·西维尔斯（Darek Sivers）：美国音乐人，1997年创办了帮助独立音乐家销售CD的线上商店CD Baby。2008年他将CD Baby赠送给一家致力于音乐教育的慈善基金，并由后者以2200万美金的价格出售给CD/DVD制作和发行商Disc Makers。根据美国法律，西维尔斯每年可从慈善基金领取这笔交易5% 的金额（税前110万美金），直至他去世。

12. Om：也被称作“奥姆符”，是印度教中的一个神圣的符号，象征宇宙和永恒，是印度教的象征。

13. 戴比尔斯（De Beers）：全球最大的钻石加工和经销商。其中文广告语为：钻石恒久远，一颗永流传。

14. Thos Moser：总部设在美国缅因州的家具制造商。创始人汤姆·莫泽曾在大学任教，于1972年离职开办工坊，制作“每款一件”的家具作品。公司曾为包括小布什在内的

多位美国总统定制过家具。

15. Etsy：是一家专门进行手工艺品和老物品交易的在线平台。2014年在线交易额达到19.3亿美金；公司实现营收1.96亿美金，净亏损1520万美金。

16. 此处受迈克尔·舍默（Michael Shermer）的《人们为何相信怪诞之事》（Why People Believe Weird Things）一书启发。

17. 原文是Weave a MATT，直译为“编织MATT”，其中MATT为Milestones, Assumptions, Tests, Tasks四个词的首字母。

18. 受莉塔·麦奎斯和伊恩·麦克米伦的“Discovery-Driven Planning”一文启发，《哈佛商业评论》（1995年7-8月刊）

19. 特拉华州是进军美国市场的首选门户。

20. 里德·霍夫曼（Reid Hoffman）：全球最大职场社交网络领英（LinkedIn）创始人。

21. 《麦金塔方式》：英文书名The Macintosh Way，1989年出版。

22. 这里EQ = Entrepreneur’s Quotient，企业家商。

23. FAQ：这里作者改成了另一个词组的缩写－Frequently Avoided Questions，即常被回避的问题。


启动篇

第二章

发起的艺术

最出色的品牌并非建立之初就想着要成为出色的品牌。他们专注于打造出色且能盈利的产品或服务，以及相匹配的组织。

——斯科特·贝德伯里(注)

提纲挈领

发布产品是令人激动的时刻。唯一比这更令人兴奋的只有孩子的出生或领养程序的完成。1984年苹果推出Mac时的场景恍如昨日。如果你那时还没出生，可以**扫描下方二维码观看**。



1984年苹果发布会

没有人因为计划完美而成功。你不需要测试、测试再测试——那是大公司玩儿的东西。不要等待完美。足够好就够了。将来有的是时间优化。重要的不是起步时多么辉煌——重要的是最终多么璀璨。本章讲述的是如何发布产品。

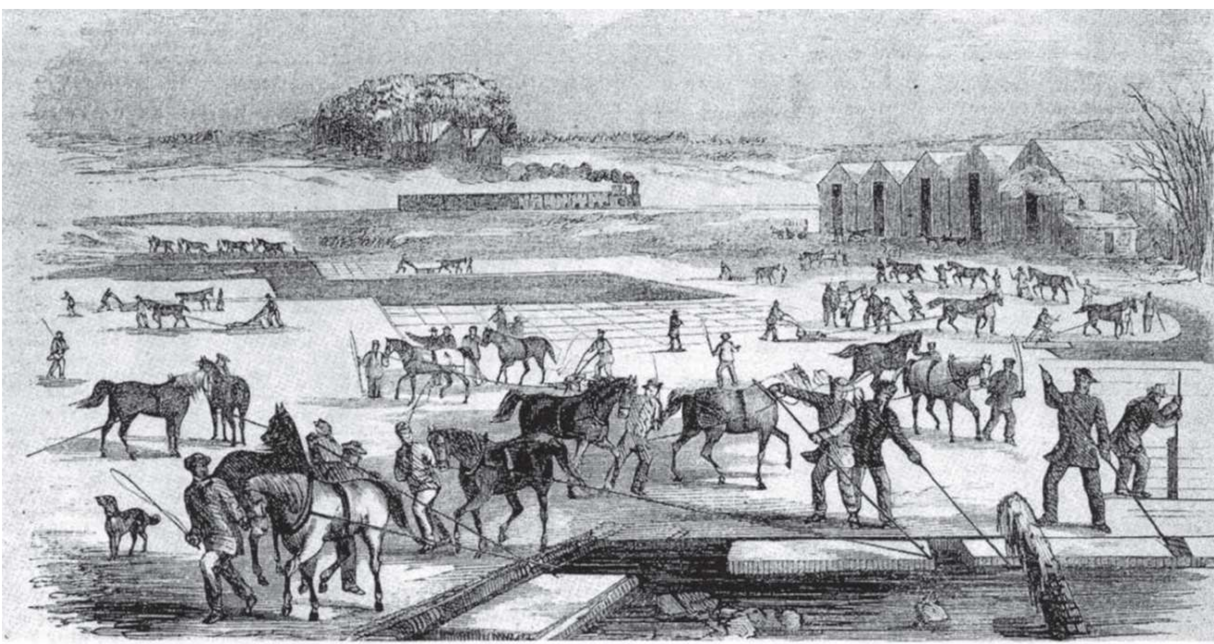
跳出现有曲线

十九世纪末二十世纪初，在英格兰采冰生意非常红火：人、马拉着雪橇来到结了冰的湖和池塘，将冰一块块凿出来。这可以称为“制冰

1.0时代”。

三十年后，人们在冰工厂将水冻成冰，再由员工开着卡车送冰。人们不用等到冬天去采冰，也不用居住在气候寒冷的城市里，他们可以随时随地提供冰。这可以叫作“制冰2.0时代”。

又过了三十年，创业者们发明了冰箱。人们不再从冰工厂购买冰块，转而拥有了自己的冰工厂——私人冰箱。这可以叫作“制冰3.0时代”。



> “创业的最佳时期是其能改变未来之时，而跳出现有曲线就是改变未来之时。”

采冰者中没有人会去开办冰工厂，冰工厂中也没有企业转变成冰箱生产商。他们的业务由他们所做的事情本身定义——从结冰的池塘凿冰；集中冷藏造冰；或者生产能将水冻成冰的机器，而非由其价值定义——提供便利和清洁。如果他们从这个角度来思考的话，也许已

经跳出了公司现有的曲线，从采冰公司转变为冰工厂，又转变为冰箱厂。

跳出现有曲线对创业者来说是个极好的模式。创业的最佳时期是其能改变未来之时，而跳出现有曲线就是改变未来之时：

◎从打字机到转轮式打印机，到激光打印机，再到3D打印机；

◎从电报到电话，到手机，再到智能手机；

◎从磁带到随身听再到iPod。

> **练习**
>
> 你的产品是在原有产品上的改进还是跳到了更高的曲线上？

有几条原则会对跳出现有曲线有所帮助。我用DICEE这几个首字母缩写来代表这几条原则。这几个首字母回答了最基本的问题：跳出现有曲线的产品有哪些特质？

◎有深度的产品（Deep）跳出现有曲线的产品所提供的功能和特性也许是顾客此前没有发现或意识到的。但顾客们对这类产品总是充满激情和期待。Google就是一家有深度的公司。它提供搜索、广告、操作系统、电子商店、社交媒体、分析、App、电脑、平板、电话、送货到家服务、线上存储、托管、因特网接入、地图、无人驾驶汽车。Google的产品完全可以满足你对电脑运算的全部需求。

◎智慧型产品（Intelligent）跳出现有曲线的产品表明，推出它的公司了解人们的痛点。比如说福特公司推出了一款叫作MyKey的智能钥匙。孩子驾车时，父母可以将车辆的最高时速、音响设备的最高音量设置进MyKey。这就是一款智慧型产品。

◎**全面的产品**（Complete）跳出现有曲线的产品并非孤立的小玩意儿、在线下载或网络服务。它们同样包括售前和售后服务、文件编制、性能提升以及周边产品。例如，亚马逊的Kindle自出版是为作者自出版提供的一整套服务。它涵盖了作者的几乎所有需求：电子书分发、按需印刷、音频制作、营销支持，等等。

◎**赋予力量的产品**（Empowering）跳出现有曲线的产品通过提高人们的生产率和创造力来改善人们的生活。你不会与好的产品斗争——好的产品会成为你的一部分。自1983年起，我对Mac的看法就是如此——它提升了我写作、演讲和为他人提供建议的能力。如果没有Mac，我便不是现在的我。

◎**优雅的产品**（Elegant）优雅是力量和简洁的混合体。它是难以言表的；它于众生喧哗中引起我们的注意并抓住了我们的心。只有那些专注于产品设计和用户交互界面、倾注了极大热情和匠人精神的公司，才能打造出跳出现有曲线的产品。

练习

你在打造一款有深度、智慧型、全面、赋予力量并且优雅的产品吗?

起一个好名字

对于初创公司及其产品来说，有个好名字就好比有了高颜值：让人们一下子就能记住。如果你想要反面教材，那就看看日本产品的名字吧。举个例子来说，如果你的目标是让你的顾客摸不着头脑，那给你的照相机取这些名字就再好不过了：Nikon D4S、Df、D3x、D810、D7000和D5100。

下面就来说说如何起个好名字：

◎**看看你想用的名字有没有他人在用** 下面两个网站会对起名字大有帮助：美国专利和商标局的官网以及域名查询网站WHOIS数据库。前者会让你知道一个名字是否已经有人在用；后者帮你确认你是否可以获得该域名。第三个需要查看的网站是Twitter高级搜索页，以确定Twitter名是否被占用。同样地，你也要在Facebook、Google+、Pinterest、Instagram和LinkedIn上重复这一过程。

◎**挑一个“有动词意味”的名字** 理想情况下，你所起的名字会进入主流语言并成为一个动词。比如，人们会“谷歌”单词，而非“在网上搜索单词”。能成为动词的名字都短小（不超过两到三个音节）而简单。我期待着有一天人们能“canva”(注)图形而非“设计”图形。

练习

试试你正在考虑的公司名能否填进下面的句子里：

“____________它。”

◎**过外国人这一关** 使用在线翻译网站查看公司名在其他语言中有什么的涵义。更好的方法是，等你确定获得了域名后，向你社交媒体上的粉丝询问这个名字在他们的语言中是什么意思。通过这种方式使用人力资产，你更有可能找到名字的其他含义。

◎**选用首字母在字母表中靠前的名字** 总有一天你的公司名或产品名会出现在按字母排序的名单中。在这种情况下，排在前面当然要比排在后面好。想象一种情景，某活动的大会名录中有一千位参展商。你想排在哪儿？

◎避免使用以数字、X或Z打头的名字 用数字当名字不是个好主意，因为人们弄不清楚究竟该用数字（123）还是该用文字（一二三）。X和Z打头的名字哪怕听到有人读出来都不容易拼写，而且他们排在字母表末尾。

◎选一个读起来不同的名字 名字读起来不应该跟其他任何东西相同。比如：Clarins、Claritin、Claria中，哪个做在线营销？哪个是化妆品？哪个是抗组胺剂？即便你真的记得，你也很有可能将这三者归为同类。

◎避免用多个词组成的名字，除非第一个词具有动词意味或首字母缩写拼出来很棒 比如，谷歌科技公司就没问题。一家训练牧师的福音机构名字叫作夏威夷岛牧师”，首字母缩写为“HIM（他）”——与“赞美诗”同音，还隐隐有与上帝互动之意（“Him”的首字母大写，祂，指代上帝）。

◎首字母大写 我联合创办过一家叫作garage.com的公司。起名时我就犯了错，把g给小写了。这就使得这个名字在一大堆文字中无法凸显出来，让人无法一眼看出这是个专有名词——哎，按理说，一个名字叫Guy（盖伊）的人[注]不该犯这个错误呀。

别担心，可劲儿造

发起公司的第一步不是提交Word、PPT或者Excel文档，以后会用上这些，但不是现在。你要做的是搭建一个产品原型，并接受用户检验。

我管这一步叫“别担心，可劲儿造”，受鲍比·麦克菲林[注]的歌“别担心，要开心”的启发。《精益创业》[注]一书的作者埃里克·莱斯把这叫作“最小化可行产品”[注]。他对最小化可行产品这个概念的描述如下：

> 它不一定是想象中的最小型产品；它是用最快的方式，以最少的精力完成‘开发——测试——认知’的反馈循环……

最小化可行产品的目的则是开启学习认知的流程，而不是结束这个流程。㊟

我想给最小化产品加两个限定语，扩充成“最小可用有用能用产品”㊟。首先，这个产品可用——能完成从交付到使用到反馈的闭环并且能够赚钱。但这还不够。这个产品还要有用，能够跳出现有曲线、创造价值并且改变世界。让我们胸怀远大目标！

此外，你的产品还应该能用来验证你的愿景。不然，你的产品也许可用且有用（这很好），但不一定能实现你所追求的公司蓝图。

例如，第一代iPod不仅是个可用的产品（领先市场并且有利可图），而且也有用（首次提供合法且便捷地为掌上设备购买音乐的方法），并且能用（人们需要精巧的消费品电器，而苹果公司也不再仅仅是销售电脑和外设）。

请注意：这不是说你可以发垃圾货给顾客。测试是不是垃圾货的好办法是：把你的产品想象成一辆新车，你愿意让你的孩子来乘坐它吗？如果没有孩子，那就换成你的金毛猎犬。

先考虑用户接受度，再谈规模化

创业初期人们总是过于强调规模化。“规模化”指的是这样一个概念：通过某个快速、便宜且可复制的过程，在短时间内带来数以百万计的用户，产生数以十亿计的收入。



如果皮埃尔·奥米迪亚[注]必须对每一台即将上架销售的二手打印机进行测试，eBay就无法规模化；如果马克·贝尼奥夫[注]必须一个个销售电话打过去，salesforce.com也没法规模化；如果斯蒂夫·沃兹尼亚克[注]必须亲手生产每一台Apple I，苹果也无法规模化。

“我从未见过初创公司因为规模化不够快而倒下。”

过早进行规模化测试是错误的，这就好比把马车放在了马前面。如果你想开一家餐馆，会因为一开始做不到在多个分店里都达成主厨的完美要求而犹豫不决吗?

不如先确保二十英里范围内的人们喜欢你的食物，然后再担心开分店的事情吧。也就是说，先弄明白你的生意是不是做得下去。我曾给一家叫作“寰宇家教”的公司做过顾问，他们公司通过智能手机提供家教服务。就把它想成是家教业的优步好了。

这个公司的长期目标是：学生提出的任何科目上的问题都能在十五分钟内得到帮助。然而刚开始时，你并没有足够多的家教能覆盖所有科目。许多初创企业都会面临这种先有鸡还是先有蛋的挑战：

如果你有足够多的家教，便能吸引足够多的学生；如果你有足够多的学生，就能吸引足够多的家教。

面对这样的挑战你该怎么办？答案很简单：作弊！让自己的雇员来回答问题并从菲律宾雇家教（高学历、说英语且廉价），直到你在市场上拥有足够多的老师。喜欢质疑且没有经验的创业者也许会反对：“如果让员工来回答或者雇佣家教的话，你就无法规模化了，因为这些人太贵。”

这话说得也许没错，但这无关紧要。重要的是你借此达成三个关键目标：让人们开始谈论你的产品、有学生愿意安装你的App、有人愿意付费寻求帮助。简言之，你的首要任务是证明人们愿意使用你的产品。如果他们不愿意，那能不能扩大规模根本就无所谓了。如果他们愿意，你再想办法扩大规模。我从未见过初创公司因为规模化不够快而倒下。我见过数百家初创企业因为人们根本拒绝接受他们的产品而消亡。

找准定位

请允许我自我介绍一下。我叫怀尔·科约特，是个天才。我不推销任何东西，我也没读大学。

好，我们言归正传：你是一只兔子，我要把你当晚餐。

现在，别试图逃跑！我比你更强壮、更狡猾、速度更快、个头也比你更大，并且我是个天才。而你呢，连幼儿园入学考试都通不过。(注)

——《行动：兔八哥》

大多数人觉得定位并不是一件必要的事情，而是那些做营销的蠢货或者领着高薪却脑子空空的咨询师们强加给他们的东西。事实上，定位远不仅仅是某种营销行为，也不仅仅是管理层的拓展科目，更不仅仅是咨询师的保留曲目。准确的定位能够回答以下三个问题，以此展示出一家新公司的内心和灵魂：

◎创始人为什么建立这个组织?

◎客户为什么要光顾?

◎优秀人才为什么要来这里工作?

怀尔·科约特比大多数创业者都更懂定位：他是土狼家族的一员，以兔子为食。初创企业应该通过回答一个简单的问题来明确自己的定位，这个问题便是：我们是做什么的?

要回答好这个问题需要做到两点：为你的初创企业抢占制高点并将它与竞争对手区分开来。然后你必须将这些信息广为传播。

◎构思一条（且仅一条）信息 构思和传播一条信息已非易事，但许多初创企业还是会错误地尝试超过一条信息。这是因为他们害怕被归类，他们想抢占整个市场。“我们的计算机面向财富五百强的管理信息部门，也面向家庭用户。”这就好比在说，沃尔沃既安全又性感，本田既经济又奢华。只选一条信息来传播，然后坚持六个月，看看会发生什么。

“你是否用与竞争对手相反的方式来描述你的产品？”

◎**避免行话** 如果你在打品牌时用了大量的行话，就可能造成：（a）大多数人无法理解你的品牌；（b）你的品牌无法长久。举个例子，“最佳MP3解码器”这样的描述要求人们懂得什么是MP3以及什么是解码器。如果MP3不再是标准编码制式了，又该怎么办?

◎**进行反向测试** 大多数公司都用类似的字眼来表述自己的产品，就好像他们的客户从没听过一个产品被表述为“高质量”“高性能”“易使用”“快速”或者“安全”那样。为了更好地理解我的意思，请进行反向测试：你是否用与竞争对手相反的方式来描述你的产品？如果答案是肯定的，那你就说出了不同的东西。如果答案是否定的，那你的定位就毫无用处。

◎**有层次地传播信息** 营销部门通常会觉得只要把广告一打或者把新闻发布会一开，全世界就都了解了自己想传达的信息。如果你已经创建了你自认为完美的品牌信息，你最先要做的就是让这条信息在你自己的组织中传遍，保证公司所有职员——上至董事会成员，下至负责前台的姑娘小伙儿——都熟悉你的品牌形象。

◎**让受众把信息反传回来** 你知道自己发出了怎样的信息，却不了解人们接收到了什么信息时可以这么做：让人们将你传递出去的信息反馈给你，这样你就能知道别人怎么解读你的信息。说到底，重要的不是你说了什么，而是人们听到了什么。

◎**注重社交媒体而非广告** 许多公司在广告上投入数百万美元，试图借此塑造起自己的品牌。在今天，品牌植根于人们在社交媒体上对其的评价，而非公司自卖自夸。

◎**顺势而为** 尽管不该让市场来给你定位，但是你同样无法完全掌控自身的定位。你尽己所能地构思一条好的信息并将其传递给你的职员、客户和合作伙伴。但在此之后，市场会产生不可思议且让你无能为力的反应，有时还会令人沮丧但更多时候则是让人感到十分惊奇：它自行抉择。之所以会这样，是因为总会有意想不到的客户以你想不到的方式来使用你的产品。

例如，雅芳的一款护肤液Skin So Soft常被妈妈们买来给自己的宝宝当驱虫剂用，于是现在雅芳也开始把这款商品当驱虫剂卖。

当这种事情发生在你身上，（a）不要被吓破胆；（b）听从市场给你的指示。也许，这一切正好帮了你一个忙，给你的产品找到了一个天然定位。这样的定位你能接受吗？毕竟，顺势而为要好过强行建立不可信的东西。

练习

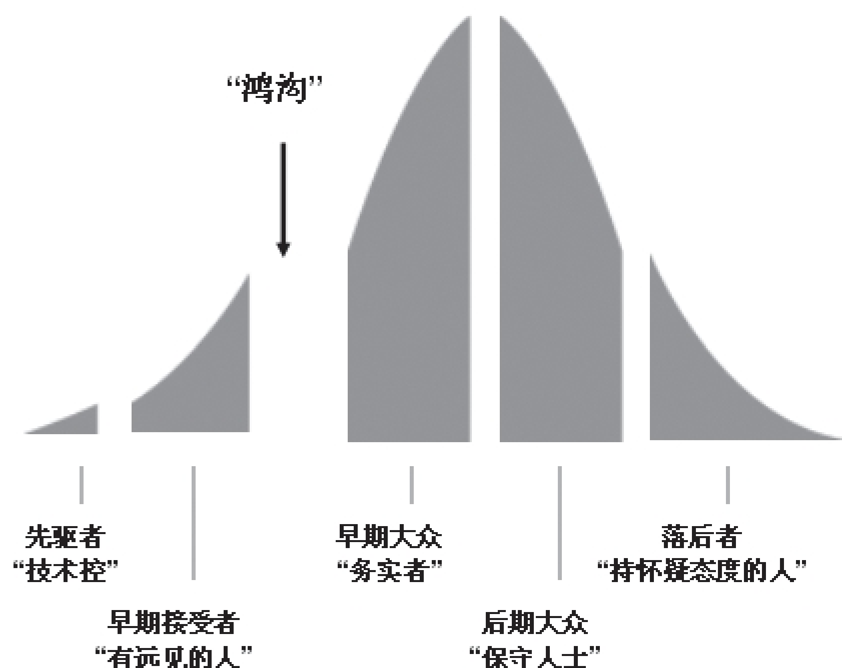
第一步：用一个段落来描述客户在使用你的产品时的体验。

第二部：让客户用一个段落来描述她在使用你的产品时的体验。

第三部：将两段描述进行比较。

跨越鸿沟

杰弗里·摩尔在《跨越鸿沟》(注)，一书中描述了新产品被大众接受的周期，共分为五种拥有不同心理状态的人：先驱者、早期接受者、早期大众、后期大众和落后者。



◎**先驱者** 这些人热爱冒险，喜欢尝鲜。他们比任何人都更早使用最新潮的产品。

◎**早期接受者** 他们不像先驱者那样是纯粹的极客，但他们相信新产品在自己手中可以物尽其用。

◎**早期大众** 这类人看到先驱者和早期接受者成功使用了该产品后，会接受那个产品。

◎**后期大众** 这类客户不确定自己能否搞得定新产品，因此，他们会等到大多数人都接受了这个产品后再进行尝试。

◎**落后者** 这些人抵制新产品，通常情况下，他们会到没有别的选择或者这个产品已经不再“新”的时候才会去购买它。

这个分类的启示是：你在进行营销时，要将重点放在先驱者身上，然后再关注早期接受者，其后是早期大众，再后面是后期大众（“跨越鸿沟”）。最后，你才向落后者出售商品。每个阶段的成功都

为下个阶段奠定基础——例如，先驱者会帮助你劝说早期接受者改变态度。

我想不出更好的方式来表达这个意思：跨越鸿沟需要巴结人。因为先驱者和早期接受者常常是博主、记者和其他“专家”。他们期待着你的奉承。如下是巴结人的方法：

◎**有干货** 如果创业者有个好产品，要帮他们个忙就容易多了。人们希望与创新、时尚并且酷炫的产品扯上关系。你的产品质量越高，你要做的巴结功课就越少，这两者之间呈负相关。

◎**博同情** 谁能抵得住别人打情感牌？“请帮帮我们……我们只是一家小小的初创公司，想要继续混下去。”实际上，让我告诉你谁能抵得住这一套：那些不值得你去巴结的蠢货。一般情况下打情感牌对我有奏效。

◎**重实际** 最好的巴结往往要达到双赢。你不仅仅得到了好处，也在给另一方好处。或者说，如果以你现在的处境无法立即给对方好处，你可以承诺以后再给。

◎**先付出** 社会心理学专家罗伯特·西奥迪尼(注)认为，如果某人为你做了事，你便有义务做点什么回报对方。因此，有种策略是，你平时要不带任何目的为他别人做事，积攒人情分以备将来不时之需。

◎**少恭维** 你也许以为拍马屁是巴结人中最重要的一环，但大多数被你拍马屁的人都是经常被人恭维之人（不管他们配不配得上）。因此，恭维之语并不总是有效。在电子邮件第一行写上一句就行了：“阅读《创业的艺术》让我学到了很多。”然后着重讲述为什么人家要帮你。

广播种

当你以为照此行事就可以高枕无忧时，其实还有另一种跨越鸿沟的方式。这种方式体现了埃曼纽·罗森和伊塔马尔·西蒙森在《绝对价值：信息时代影响消费者下单的关键因素》一书中阐述的观点。

他们认为：自古以来的那种渐进的、自上而下的产品营销方式现今已经不那么适用；在当下，网络信息传播速度快、无成本、无障碍且几近完美。一个产品推出几小时后人们就可以从类似CENT和亚马逊这样的网站上浏览用户评论了。

先驱者、早期接受者和早期大众在产品发布几分钟后就能够发表评论——有时因为泄漏，甚至在发布前就能评论。信息不再自上而下渗透，而是迅速且无障碍地传到远方。拿书籍举个例子，有谁会先读了《纽约时报》的评论再从亚马逊上买书?

信息这种传播速度快、无障碍且几近完美的特点让整个营销过程反了过来：

◎名人变得无关紧要。很多人都可以对产品品头论足并立即将自己的观点传播出去。知名代言人仍然能造出一些响动来，但是对刺激购买或试用作用不大。

◎品牌变得无足轻重。在信息不完整且传播缓慢的年代，人们将品牌知名度视为质量的保证。但如今以出版业为例，亚马逊上的评星和最早贴出评论的那些陌生人的观点比出版社的名号更显眼也更重要。

“提供出色的产品才是新的营销方式。”

◎过往经验和客户忠诚度如昙花一现 在完美世界里，以往为你提供商品的制造商今后也会为你提供好的商品。但是在现实世界

里，有时候他们的货是好货，有时候则不是。例如，人们也许喜欢Facebook的分享功能，但他们从来都不用Facebook的电子邮件服务。我喜欢Mac，但我用安卓手机。我不会仅仅因为iPhone是苹果公司的产品就选择使用iPhone。

这一切意味着，提供出色的产品才是新的营销方式。在现实世界里，成功的要诀如下：

◎**接纳小人物** 与知名博主和报刊记者相比，Lonelyboy15和LATrixie这样普普通通的账号同样可能让你的产品成功。任何理解你且希望帮助你的人都值得结交。小人物是新的大人物！

◎**摒弃控制一切的幻觉** 全知全能是幻觉。你没法知道谁有能力且愿意帮助你。你也无法通过营销和打广告来控制大众。所以，隆重推出你的产品，然后就顺其自然吧。

◎**广播种** 要种上一地的鲜花，而非在花箱里养花。这条策略的重点是数量要大：种子越多，花朵越多。你永远不知道哪一粒种子会长成向日葵。

你应该使用哪种方法：跨越鸿沟还是广泛传播信息？答案是两者都用。你的产品通过知名人士可以自上而下地让一部分人接受你的产品，通过广泛传播信息则会让另一部分人也能够接受。和其他涉及创业的话题一样，这里并没有对错之分——只有奏效和不奏效之分。你只能通过实践来验证。

讲故事

我看过几十场产品发布会，有些是著名CEO主持的，有些则是车库里走出来的两位男生或女生主持的。其中大多数都遵循着下列模式：

谢谢大家前来。在仔细听取客户的意见后，我们开发了一款创新的、正在申请专利的、跳出现有曲线的、革命性的、具有战略价值的新产品。

这款新产品以低得多的价格提供这样那样的服务。还有一串不明所以的缩写来描述产品性能：

……

……

……

下面请我们的产品经理某某某来为大家演示这款我不太会用的产品。我们将在不久的将来正式推出这款产品，具体价格尚未确定。之所以今天开这个发布会，是因为有消息说我们的竞争对手正准备推出一款类似的产品。

这类推介（即便去除掉我开玩笑的成分也）没什么大用，因为其重点在信息上（可连信息本身都没有传达好）。人们想要的不仅仅是信息，他们已经被各式信息淹没。人们想要的是信任——对你和你的产品的信任，对你的成功和你所讲述的故事的信任。真正能打动人的是信任而非信息的罗列。

讲述有深意的故事可以激发人们对你和你的产品的信任。真正的影响不只是让人们做你想让他们做的事，更是让他们因为信任接过你手中的事，继续做下去。

洛伊丝·凯利（Lois Kelly）在她的《脱颖而出：下一代口碑营销》（*Beyond Buzz:The Next Generation of Word-of-Mouth Marketing*），一书中提供了四类故事主线，列在这里帮助你赢取人们的信任：

◎**身边故事** 故事不必恢宏壮大，生动形象即可。比如，“我的父亲有一辆凯迪拉克，开了十五万公里没出现过大问题，”这比“这辆车

能让你开上好些年”要形象得多。又比如，“我买了台安卓手机给我十几岁的儿子，他告诉我，比起他的iPhone，他更喜欢这台安卓，”这也比干巴巴的“安卓手机挺不错”要更有说服力。再比如，“我女朋友想在网上出售她的皮礼士糖果盒，”要比“我想创建一个完美的市场”更让人看得见摸得着。皮埃尔·奥米迪亚正是这样来讲述eBay的诞生。

◎**远大抱负** 一位英雄希望将世界变得更美好，并且坚信一定有更好的方式。他夜以继日地工作，并对自己的所作所为充满信念，最终创造出了受到人们喜爱的小发明。出乎他的意料，很多人都喜欢他的发明，他也感到非常高兴。举个例子来说，苹果的创始人史蒂夫·沃兹尼亚克想让所有人都能用上计算机。

◎**以小胜大** 歌利亚占尽先机，拥有着无与伦比的资源和壮大的军队。大卫对抗巨人歌利亚时，本没有任何胜算。但是年轻的大卫在科技上进行了突破——创造出了弹弓，也因此在大家都不看好的情况下战胜了歌利亚[注]。这样的例子包括：西南航空[注]挑战大航空公司，Etsy挑战eBay以及Pinterest[注]挑战Facebook。

◎**不畏艰险** 我们的主人公遭遇坎坷。面对苦难，他依旧坚持完成了伟大的事业。当你闻知他的所作所为，你的反应是“我绝对做不到他做的那些。”这样的例子有：患**肌萎缩侧索硬化症**的高中橄榄球教练查理·魏德迈（Charlie Wedemeyer）；二战期间保护犹太人的夫妇奥斯卡·辛德勒和埃米莉·辛德勒。



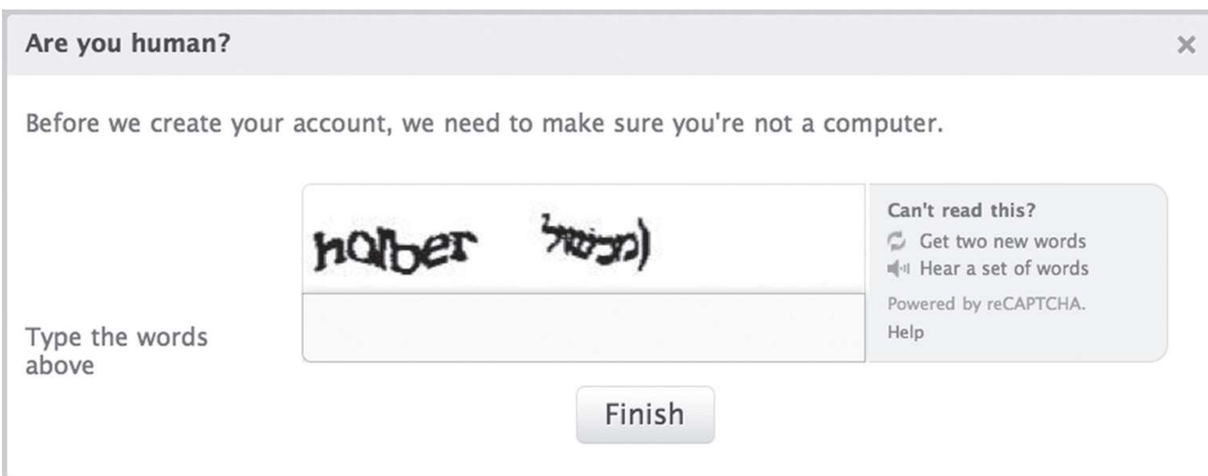
肌萎缩侧索硬化症

一次出色的产品发布绝非枯燥的数据发布，也不是一家之言或是无聊的兜售。它要向人们讲述一个关于创新、改变和提升人类能力的故事，让人们对你所从事的事情充满信念。

提供安全且简单的第一步

接受创新并不容易，因为创新需要人们改变行为和脱离现状。你的产品被大众接受的历程就好比攀爬一座高山，途中必然充满崎岖坎坷。你必须尽可能地清除前进道路上的任何障碍。理想中的第一步应该有以下特质：

◎**易上手** 很多时候，公司会自己给自己出难题——就好像他们故意让潜在客户灰心丧气一般。最典型的例子莫过于验证码了。许多网站都要求人们正确输入验证码才能创建账号。那些验证码实在太难辨认了：大小写、大写I和数字小写1傻傻分不清；数字0还是字母O着实让人挠头。我打赌，这种技术之所以叫CAPTCHA就是因为它不停地抓着人们向一台机器证明自己是人。



◎**易转化** 理想情况下，你的产品被大众接受的过程应该是缓慢且循序渐进的，这样有利于用户转化。在科技领域中，这意味着能兼容行业标准乃至竞争对手的数据格式。在非科技领域，这意味着你的产品使用同样的插头、包装、优惠券以及行业惯例，这样人们就可以尽可能小地改变自己的行为。

◎**易使用** 等人们开始转而使用你的产品，下一步就是确保他们懂得如何使用你的产品，甚至成为产品达人。这就需要人性化的设计，要从客户的角度考虑，不要让他们抓狂。这也意味着你的产品需要提

供简洁透明的交互界面、清晰准确的文档说明以及出色到位的客户服务。

> “对伟大的产品来说，敲开市场大门可能是整个战役中最困难的一仗。”

◎易分享 要做出一个让人们用过就想分享给别人的产品实属不易。如果你有这样的产品，却没有简单的方法可以让人们将这个好消息传播出去，那可真是遗憾。下次你访问一家网站，找一找写着“分享”或者“发邮件给朋友”的按钮，并将类似的功能应用到你自己的产品上。你也可以使用AddThis和ShareThis(注)这两家公司提供的服务。

在提供安全且简单的第一步这方面，一家叫作Sungevity的太阳能电池板公司为我们作出了榜样。大多数家居装修公司在首次接触客户时往往采用约谈的方式。但Sungevity公司却会询问你家的地址，然后使用卫星图像来估计你家如果装太阳能电池板，要装多大尺寸、多少功率，以及大约费用。

走出办公室

如果释迦牟尼遵从他父亲的决定，就会一直待在王宫里。而正是由于目睹了现实世界中人们的生活状况，他才形成了自己的宗教理念。既然走出去看看对释迦牟尼都大有助益，那么对你也一定有所帮助。

例如，比纳公司(注)研发出了一种百分百纯天然、不含任何添加剂的婴儿食品。而这个项目的发起源于比纳员工对十户家庭的走访：他们在走访中观察了母亲们为婴儿制作食品的过程。

他们了解到，母亲们并不相信食品制造商，她们希望自己来完全掌控婴儿食品中的各种成分。正是由于这项调查，比纳才会在自己的婴儿食品罐头上标上“仅含有菠萝、桃子和牛油果”等字样。这意味着，罐头里除了这几样水果以外没有其他任何东西。



比纳的员工还发现，每个母亲都会给孩子喂牛油果，原因是这种水果含有健康的脂肪并且容易消化。那时，上架销售的婴儿食品中还没有任何一种含有牛油果。正因为比纳的员工走出了办公室，他们才在产品线中增加了两款含牛油果的产品。

仅仅发布最小可用有用能用产品还不够。当然，你会从真正的客户那里得知产品的优势和弱势，但是你的眼光不能局限于网上评论和累计报告，你得亲自出去看看人们怎么使用你的产品。

进行活体尸检

医生们通过尸检得知死者的死因。他们这么做是为了破案、救助他人以及满足自己的好奇心。然而，死者已矣，神仙也帮不了他们。

创业者和他们的投资人也经常分析产品、服务及公司消亡的原因——尤其针对别人的公司。正如尸检之于逝者，对消逝的产品、服务或公司进行分析也一样为时过晚。下面引入活体尸检的概念。这个概念由克莱因联合公司的首席科学家加里·克莱因提出。他也是《力量之源：人们如何做出决策》一书的作者[注]。

克莱因的想法是，你的团队应该聚在一起，假设你们的产品已经失败。没错，失败了、损毁了、爆炸了，或者像我们在夏威夷说的那样“玩完儿了”。你让团队找出失败的所有可能原因：团队中的每个成员必须说出一个原因，并最终汇总成一个清单。下一步就是想办法防止任何一条原因转变为现实。

你不能让你的团队只报告现有问题和挑战。因为这种会议通常都会被一种潜规则所笼罩——比如，不要让朋友感到尴尬，不要批评别人以显得自己缺乏团队精神，不要树敌之类。你没法保证，在这类会议上，所有人都完全开诚布公。

相比而言，在进行“活体尸检”时，不管是团队内部还是团队之间，都不会相互指责（至少在引导的当时不会）。每个人都要列举出可能造成影响的全部假想因素。“全部”就是说“一个不剩”，如果有人想到了某个因素，却因为觉得它不重要而没有提及，那就太难堪了。

练习

列举十个可能导致你的产品发布失败的因素。你能消除几个?

申请临时专利

产品发布的最后一步是为你的技术、操作和秘密申请临时专利。《专利法》对于律师来说都是很复杂的东西，更别说是对创业者而言了。所以你需要一位专攻这一领域的律师。你可以从美国专利和商标局的官网上获取信息。

在美国，专利是依照“申请时间优先”而非“发明时间优先”的原则。所以，你需要迅速行动起来。一旦你申请了临时专利，你将有十二个月的时间来决定是否进行下一步申请并获得长期专利。完成整个过程可能要历时五年并花费一万美金。

如果你得到了长期专利，考虑一下这项成就的实际作用。好消息是你的父母将以你为荣，坏消息是这些专利不会让你的业务牢不可摧，因为你将不会有时间（好几年）或金钱（几百万美元）去打官司并赢取赔偿金。

就算你有时间又有钱（可能性极低），你的初创公司应该已经非常成功了。而这种成功本身就是铜墙铁壁，你可以雇佣最好的律师来打击侵犯专利的人。如果你没钱没时间，那就什么都别说了。

是否加入孵化器

市场好的时候，孵化器和加速器十分风行。首先解释几个术语：孵化器注重提供办公场所和共享服务。加速器注重指导、培训并帮你引荐客户、合作伙伴以及资金来源。

> “在孵化器或加速器工作与在你家车库工作的差别就如同大学住校和走读之间的差别。”

孵化器之间千差万别，这里解释一下他们能提供的各种帮助：

◎**种子资本** 提供25000到125000美金，换取公司5%到15%的股份。加速器或孵化器是所有外部投资者中投入最少的。很难说这是件好事还是件坏事——但是你至少应该知道加速器和孵化器常常能拿到很划算的合约。

◎**抱团互助** 包括与其他和你处于类似发展阶段的创业者进行互动——大多数创业公司都命途多舛，你可以向同行学到很多东西。在孵化器或加速器工作与在你家车库工作的差别就如同大学住校和走读之间的差别。

◎**指导与培训** 包括了加速器或孵化器的运营者以及他们的导师、朋友和相关联系人所提供的建议总和。他们通常都是业界老手，是经验丰富的企业家。你的任务是确保他们在创业和实操方面有足够经验，而非仅仅是寻觅客户的咨询师。（一定要读前一章中的“加送篇：如何区分内行和外行”）在许多孵化器中，与导师的交流往往是在非正式的场合——譬如，定期举行的披萨之夜。但大多数加速器则有正规的导师制度和培训过程，可以让你与这些人接触更多。

◎**业务拓展** 引荐潜在客户、合作伙伴和员工，以此增加你的可信度、加速你的产品开发和销售。孵化器和加速器的运营者都会说他

们可以引荐这些人，但你必须找在这里待过的其他初创企业来验证他们的说法。

◎吸引后续投资 许多孵化器和加速器都会举办展示日，能让你向天使投资者以及风险投资人展示自己。孵化器或加速器能带给你曝光率，但是却不一定能给你带来投资。不过，比起你自己去找这些投资人来听你讲，通过孵化器或加速器效率要高很多。

◎行政事务 账簿、工资单、税收、保险和其他杂七杂八的任务确实很烦人，但却必不可少。这些事情耗费了你的时间，占用了你最宝贵的资源。有些孵化器和加速器提供人员和专业知识来帮助你处理这些杂事，不然这些事情会让你分心，从而无暇顾及你的核心任务：完成并推销你的产品。

◎办公场所 办公场所、家具和网络连接共享是大多数孵化器的核心价值所在。但最终决定你成功与否的关键因素并非上述这些。所以，决定加入某个孵化器的时候，不要将这些当作主要原因。乒乓桌和浓缩咖啡机都是好东西，但是你总是可以去Sports Authority[注]和星巴克嘛。共享办公场所的真正价值在于：当你还没有准备好签订三年合约租下2500平方英尺的场地时，它给你提供了灵活的选择。

有些孵化器和加速器会要求你以1%甚至更多的公司股份来作为他们服务的佣金。你在加入他们之前应该仔细考虑这个条件。这笔交易要么是你能得到的交易中最划算的一笔，要么根本就是敲诈，这取决于他们提供的那些服务价值究竟几何。

孵化器和加速器对于第一次创业、不知从何做起的创业者们来说是有用的。但是要决定加入他们并非易事。你所听到的往往都是那些从孵化器或加速器走出来且取得成功的创业者的话——比如空中食宿（Airbnb）[注]和Dropbox[注]这样的公司——而这些公司会告诉你，加入孵化器是一段重要且有价值的经历。

加入孵化器或加速器不太可能降低你的成功几率。就算得不到其他，参加过Y Combinator或500 Startups这样的知名加速器本身就代表着高质量，而创业圈的所有人都在寻找相信一家公司的理由。读大学就是一个好的类比：上哈佛和斯坦福不会减少你成功的几率，并且有许多人将哈佛或斯坦福的学历作为高质量的代表。

然而，从孵化器或加速器毕业并非成功的必要条件也非充分条件。很多没去哈佛或斯坦福的人也取得了成功，许多哈佛和斯坦福的毕业生也没成功。上哈佛或斯坦福也许能增加成功的几率，但这其中还有许多其他因素。最终，相关关系并不等于因果关系：一家从孵化器或加速器毕业的初创企业获得成功并不一定是因为参加了孵化器或加速器。

如果你们没有加入任何一个孵化器或加速器，或者在你所从事的领域没有这样的机构，那也没关系，因为孵化器和加速器能提供的所有东西你都可以通过其他方法自主获得——虽然所需的代价可能更大且速度更慢（但是更省钱）。别的选择还是存在的。失败的方式有许多种，但是成功的方式也有许多种。

附录

加送篇：如何成为演示大牛

> 表演就是不着寸缕地站起来并缓慢地旋转。
>
> ——罗莎琳·拉塞尔[注]

每年，一群初创企业的高管们都会给风投、分析师和记者们做几次六分钟产品演示。这种活动的名字自然就叫演示会。这是非常重要

的机会——尤其是你明白正在发生的是什么的时候：创业者假装不需要风投，风投假装不需要创业者（大家就像在风月场上装清纯一样）。



该篇适合所有需要做好演示的人，不管是在演示会上还是别的什么地方。做演示是发布产品、募资、销售、吸引媒体、招募员工的必备技能，所以你必须要精于此道。

◎创造值得演示的东西 如果你想成为演示大牛，那就先要创造一种很棒的产品。演示是很好的公关机会，但要事先做好准备，不要看见机会就急着上。如果你的产品很平庸但没有做过演示，那就只有你知道那款产品不行。但你如果做了演示，全世界就都知道了。

◎有备无患 做好两手准备总是没坏处的。上台前一晚，做好所有东西都会坏掉的打算，每样东西都要有备份，甚至要准备上三份：计算机、手机、微盘……在演示会上你会用到的所有东西。

“如果演示得好，结束后他们会对你围住你，挖掘更多信息。

如果演示很糟糕，那就算你得过诺贝尔奖也没用。”

◎**提前组织** 你永远不该在演示会上浪费时间——比如在硬盘上找文件等。你有好几个星期来准备这六分钟。如果没有事先把一切都组织准备好，那真是太蠢了。

◎**消除不可控因素** 你应该假定展示会上有网络可用吗？可以，但还是要做好没有的准备。没错，酒店有网络可用，但是几百号人同时使用时会是什么情景？最好用本地服务器模拟网络访问。你不需要展示真实的系统。毕竟，这只是一次演示。

◎**震撼开场** 这是从我的老伙计彼得·科汉那里偷来的。他是《从构思到执行——如何完成一场令人惊艳的软件演示》（*Great Demo!: How to Create and Execute a Stunning Software Demonstration*）一书的作者。他认为（我也赞同），你有一分钟时间抓住观众的眼球，所以别再想着循序渐进了，一开始就要震撼别人——展现出产品最最酷炫的功能。一亮相就给人们留下深刻印象。

◎**别插科打诨** 如果你不确定自己的笑话是否好笑，那它们就不好笑。最最幽默的人也不会在演示会上抖出好包袱。把笑话讲砸的后果是失去信心和气场，与可能带来的好处相比，这个后果要严重得多。

◎**立完成** 演示是场独角戏。你可能认为如果两个创始人一同进行演示会更有效果，也可以向全世界展示他俩之间的关系多么好。但是一个人进行演示已经够困难了，两个人互动则要难上四倍。你想合唱的话去卡拉OK厅好了。

◎别讲行话 简单、简洁是最佳的讲话方式。你也许有全世界最伟大的企业级软件产品，但底下坐着的是你梦寐以求的风投公司的代表。她可不是什么业内专家。如果她听不懂你讲的，回办公室之后就不会跟自己的同事讲你的产品。观众们会对自己看到了什么而非听到了什么印象更加深刻。

◎不到最后别回答任何问题 演示会上没时间回答问题——幸好如此。但无论什么时候，你都应该把回答问题这个环节放到最后，因为你永远不知道人们会问你什么问题——他们的问题也许会让你掉进坑里再也爬不上来。

◎惊艳收尾 高调开场，冲击了观众的头脑后，你再回来讲解其中缘由。出色的不仅仅是产品本身，更是其中的原理，要让普通大众明白他们自己也能做到，然后便惊艳结尾。这便是史蒂夫·乔布斯演讲的魔力之一。他的魔法口袋里总“还有一件事”[注]。

我给数百家初创企业都提过这些建议，另有数百万人在网上读过这些建议，但大多数演示依旧糟糕透顶。这是因为人们觉得这些建议的适用对象不是自己，而是那些演讲天赋不如他们、产品不具有颠覆性、没有跳出现有曲线、尚未申请专利的普通人。你可能觉得自己高人一等，但是你错了，适用对象就是你，吃了亏你就知道了。

加送篇：内部创业的艺术

> 创新常常源于现有机构之外，部分原因在于成功的机构需要努力做好现在的事情并抵制可能改变现状的想法。
>
> ——内森·罗森堡[注]

大公司里有一些胸怀远大抱负的创业者。跟外部创业者一样，他们也梦想着创造新产品。他们也必须一步步走过开发原型、定位宣

讲、白手起家、自力更生、招聘合伙、融资和扩大销售等环节。该篇的目的是讲述作为一家大公司雇员的你，该如何做到这些。

讽刺的是，许多创业者羡慕大公司的职员，他们觉得这些幸运的人有着丰富的资金来源、销售助力、设备完善的实验室、大规模厂房以及既有品牌，此外还有医疗和保健等福利，这些都唾手可得。车库里的毛头小伙子们在埋头发明创造时如果能有这么到位的基础条件该多棒啊！

你错了，在巨人体内创新并非易事，路数也有所不同。我和尼尔分析公司（Neal Analytics）的数据科学总监比尔·米德合作完成了这一加送篇，为内部创业者提出了以下建议。

“如果你不自毁摇钱树，别人就会动手。”

◎将公司放在第一位 内部创业者的首要动力（如果不是唯一动力的话）是促进公司的发展。内部创业者的目标不是吸引注意力、创立帝国或者为跳槽铺路。你想到好点子时，它会自下向上地吸引许多员工。如果你做这件事情是为了公司的福祉而非个人私利，他们都会支持你。

◎自毁摇钱树 你用不着满公司里嚷嚷以致四处树敌，但通常你的目标恰恰是创造一个新产品以终结现有的产品。举个例子来说，Mac的推出就终结了Apple II。如果发明Mac的是苹果公司的竞争对手，那会比自己发明要来的好吗？如果Mac始终没有被发明，苹果公司直到倒闭都还在生产Apple II，结果会更好吗？不可能。这条建议是你该把公司利益放在第一位的另一个原因：你正在做的事情威胁到了现状，所以它看起来得是为了公司的最大利益着想，而非你的自我膨胀。如果你不自毁摇钱树，别人会替你动手。

◎保持低调 车库创业的年轻人应该尽可能地去吸引注意力。他们得到越多关注，就越容易达成筹资、合作、销售及招人等目标。但对于内部创业者而言，情况恰恰相反。在你的项目已经取得足够成果或公司其他部门意识到其重要性之前，你不希望管理层插手你的事。公司里层级越高，能理解你所作所为的人就越少。因为层级越高的人越因循守旧，他们希望保住自己的职位。

◎找一位教父 在许多公司里都有教父式的人物。这些人已经功成名就，办公室里那些钩心斗角的事情威胁不到他们。他们地位较高，管理层也重视和尊重他们。内部创业者应该找一位教父来支持自己的项目，寻求他们的建议以及技术和营销上的真知灼见，必要的话，还需要他们的庇护。

◎独立办公 内部创业者如果坐在大公司来来往往的人群中办公，就会遍体鳞伤地死去，因为各个部门经理都会告诉他他的点子有多糟糕。“与规模巨大的现有业务相比，新事物看上去总是那么微不足道，似乎不大可能成功。”[注]当初，Mac团队就在一幢独立的楼里办公，一方面离苹果公司其他部门足够远，不用被日常杂事所困；另一方面又够近，可以使用公司的资源。一幢独立的办公楼可以让你保持低调，在一群快乐的小海盗中培养自己的团队精神。离公司理想的距离在四分之一英里到两英里之间——近到需要时可以取得联系，又远到不会有人每天跑过来串门。

◎给心怀希望的人以希望 在每一个认为“公司太大太笨难以创新”的愤世嫉俗的员工心里其实都住着一个理想主义者，他们渴望看到创新。大公司里的优秀人才不甘于被忽视、被遗忘、被羞辱以及被迫妥协。他们也许满身伤痕，却依旧一息尚存。当你向他们展示出你正在对公司现状的核心发起挑战时，你会得到他们的支持。你要做的是，让这些人从干坐着等待创新转变为帮助你实现创新。

◎等待并抓住公司结构变化带来的机遇 打破公司的原有结构对内部创业者来说是件好事。不管变化的原因是外部因素诸如市场变化，还是内部因素诸如新CEO上任，这都可能给你的努力创造好的机会。

富于执行力的内部创业者会期待这些变化，并在这些变化发生时发布自己的产品："看，这就是我们一直以来在做的事情。"与此相反，那些没什么本事的人则会说："我现在看到变化了。如果给我六个月时间外加一个分析师团队，我就能拿出新的产品策略。"

◎在已有的基础上创新 在大公司内部进行创新的不利之处已经讲得太多了，但内部创新也有有利之处。尽可能利用已有的基础设施，让你的创新变得更容易。你不仅能获得资源，随着其他员工逐渐感到自己是你团队中的一员，你也会结交到很多朋友。

如果你想单枪匹马作战（举个极端的例子，你建立了自己的工厂），那你就会树敌。大公司里创业最要不得的就是公司内部的敌人——市场上的敌人已经够多了。

◎收集并分享数据 总有一天公司里的会计或律师会注意到你，他们会质询你这个项目存在的理由。如果你足够幸运，这一天会来得比较晚，但它一定会来。为这一天做好准备，你需要，首先收集数据，你花了多少钱完成了多少工作，然后公开分享数据。在大公司，数据可以压住反对的声音，但是等反对声音出现后再收集数据就为时过晚了。

◎让副总裁找上你 你觉得第一步是让副总裁批准你的项目吗？你错了。这一步要到最后才进行。如果副总裁"自行发现"了你的计划并进而找你谈资助的事情，他便会将你的点子"视如己出"，并给予更多的支持。也许，你得在时机成熟时，让副总裁"偶然"发现你的项目，但这和一开始就找副总裁要批准不是一回事。

◎完成后解散 与正规项目相比，内部创业团队的优势在于能在更短的时间里开发出新产品。不幸的是，如果内部创业团队始终保持独立并远离公司主体，该团队保持高效的秘诀——凝聚力——反而会导致团队的衰败。

如果团队成员开始坚信只有他们才知道该做什么，或者形成了新的官僚制度，那他们的效率将会进一步降低。[注]如果产品成功了，考虑将团队解散，并融入大的组织结构中去，然后再创建一个新的团队来创造下一条曲线。

◎重启你的大脑 许多内部创业者将会发现这本书后面的内容与他们在大公司里的经验、学识甚至被灌输的东西相违背。事实是，在已有的公司中创造新的东西需要采用新的行为模式——从根本上说，就是重启你的大脑。

FAQ

问：我该在什么时候开始谈论自己的产品？

答： 这取决于和谁谈论。如果是和那些希望你成功的人谈，那就越早越好。如果是跟陌生人谈，那就等你有了可行的模型后再谈。如果是跟名人或者有影响力的人谈，那就抓住时机，什么时候能吸引他们的注意就什么时候谈。

问：我们的发布会是否应该提供食物、饮品和音乐？

答： 很难说。本质上来说，发布会的意义在于推出绝佳的产品，将产品送到人们手中，然后希望获得最好的结果。食物、饮品和音乐

只适用于某些特定的场合。我会花上几千美元为一小部分人组织一次好的发布会，但是绝不会组织一次混乱的大规模派对来发布产品。

问：如果我们钱不够多，要如何发布产品?

答：一个词：社交媒体。这是进行廉价发布的最佳选择。

问：发布太早和发布太晚哪个好点?

答：当发布或临近发布时，你会感到几周或几个月能产生极大的不同，但这只是幻觉。如果你成功了，将来你甚至会记不起发布会的年份。如果你不成功，那也无所谓了。

所以，除非你迟到一定境界了，错过了整个市场（就像摩托罗拉错过了智能手机业务那样），不然你还是有很大空间的。施乐帕洛阿尔托研究中心（Xerox PARC）在二十世纪七十年代末发布了第一台图形界面计算机（即施乐奥托）。苹果在二十世纪八十年代中期发布了第一台Mac。微软的第一款麦金塔电脑（即Windows）发布时间甚至更晚，但微软却最终占有了市场。

所以，一头是发布垃圾，另一头是等待完美。你的发布时间在这两个极端之间，当产品有足够的功能以展示其与众不同，并且没有什么漏洞、比较稳定时，就进行发布。

还有另外一种情况：如果你快没钱了，那就尽快发布，这样你至少可以做最后一搏。幸运的话，也许能砸中什么。

问：内部创业者需要某些头衔/证书才会被重视吗?

答：头衔对内部创业者而言很可能更不重要，因为在公司里，员工们通过日常工作经验就能把做事的人和蠢蛋分辨出来。头衔并不代表能力。我还想说，任何拥有副总裁或更高头衔的人去当内部创业者，更可能不被重视。

问：如果你的公司决定将你的点子付诸实践，有没有办法确保你成为项目主管或至少保证你的声音不被湮没?

答：没办法，而且你的问题偏离了重点。你的目标不是建立起私人帝国或者进行新的独裁统治，你的目标是创造出出色的东西。

问：如果你有出众的点子可以提供给公司，但你只是个底层职员，你有可能成为内部创业者吗?你放进建议箱的点子会被人拿出来看吗?如果你没法接触到有决定权的人物怎么办?

答：首先，别把你的点子放进建议箱。建议箱设置在那儿是为了收集诸如“食堂需要更多的无麸质食物”或“厕所手纸要软一点”这样的建议的。你说的这些找高层或者成为顶层职员之类的话都是在转移注意力。你要么相信你的点子并且付诸实践，要么你就什么都不干。如果你想要别人完全的认同和赞成，你还是回小学去吧。正确的态度是先做出原型，再寻求认同。

---

1. 斯科特·贝德伯里（Scott Bedbury）：美国品牌经理人，曾在耐克和星巴克工作。
2. Canva：一家在线图形设计平台，直译为“画布”。
3. 本书作者名字为Guy（盖伊）。而guy这个词在英文中是“人”的意思，只有首字母大写时才作人名盖伊讲。

4. 鲍比·麦克菲林（Bobby McFerrin）：美国黑人爵士歌手，十次格莱美奖得主，成名曲为《别担心，要开心》（Don't Worry, Be Happy）。
5. 英文书名：The Lean Startup，作者埃里克·莱斯（Eric Ries），硅谷的连续创业者和风险投资人。
6. 最小化可行产品（MVP）：Minimum Viable Product。
7. 此段翻译引自中信出版社出版的《精益创业》，2012年版，第70页。
8. 最小可用有用能用产品（MVVVP）：Minimum Viable Valuable Validating Product。
9. 皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）：伊朗裔美国创业者、慈善家，eBay创始人。
10. 马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）：美国创业者、慈善家，salesforce.com创始人。
11. 斯蒂夫·沃兹尼亚克（Stephen Wozniak）：美国电气工程师、程序员、发明家，苹果I和苹果II的设计师。
12. 这是美国经典动画片《行动：兔八哥》（Operation: Rabbit，1952）中土狼怀尔·科约特（Wile.E.Coyote，Coyote的英文本意就是土狼）的出场台词。片中的另一主角就是兔八哥（Bugs Bunny，好了，现在你知道兔八哥这个词是怎么来的吧）。
13. 《跨越鸿沟》（Crossing the Chasm），美国管理学家杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）的代表作。
14. 罗伯特·西奥迪尼（Robert Cialdini），美国心理学权威，著有畅销书《影响力》（Influence: The Psychology of Persuasion）。
15. 大卫与歌利亚：该典故来自《圣经》中的《撒母耳记》。歌利亚是传说中的巨人之一，拥有着无穷的力量。他带兵攻打以色列人，大家都非常害怕。但最终大卫用投石弹弓将歌利亚打死，并取其首级。著名画家米开朗基罗曾就这一主题作画《手提歌利亚头的大卫》。
16. 西南航空：美国一家廉价航空公司。
17. Pinterest：一家以瀑布流形式展现图片内容的网站。
18. AddThis和ShareThis是两家提供收藏、分享按钮服务的网站。
19. 比纳公司（Beech-Nut）：一家百年老店，上世纪七十年代起开始专注于婴儿食品生产。
20. 加里·克莱因（Gary Klein）：美国心理学家，长期致力于对人类直觉的研究。著有《直觉的力量》（The Power of Intuition）、《力量之源：如何做出决策》（Sources of Power: How People Make Decisions）等书。
21. Sports Authority：美国最大的运动品专卖店之一。
22. Airbnb：闲置空房出租平台，创办于2008年，总部位于美国加州旧金山市。

23. Dropbox：在线存储服务平台，创办于2007年，总部位于美国加州旧金山市。

24. 罗莎琳·拉塞尔（Rosalind Russell）：美国女演员，上世纪20年代末开始登台表演，曾四次获得奥斯卡提名。

25. 这里指乔布斯在演示时喜欢以“one more thing”（还有一件事）来开始他的收尾部分。

26. 内森·罗森堡：美国经济学家，专长于技术史。

27. 引自彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）的《创新与创业精神》（Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles），上海人民出版社译本，2002年版，第203页。英文版为纽约Harper&Row出版社1985年版，第162页。

28. 引自安德鲁·哈加登（Andrew Hargadon）《突破如何产生：公司创新的惊人真相》（How Breakthrough Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate），波士顿：哈佛商学院出版社，2003版，116-117页。

第三章
领导的艺术

不要从你的地位出发，要从你正在努力完成的工作出发。

——苏尼尔·唐卡穆什

提纲挈领

我年轻的时候认为财务、制造、运营、会计等领域比较难，你得到学校里系统地学习这些科目。最简单的就是管理、调动和领导别人，这方面不需要专门的学习——它很简单，自然而然就会了。

你已经知道我想说什么了：那样是大错特错。简单的是财务、制造、运营和会计，这些技能固然重要，却能够通过学习来掌握。如果你没法亲自去学，大可以雇一个学过的人（来做这些事情）。真正困难的恰恰是管理、调动和领导别人。

如果你以为领导的工作就是做决定和指挥别人，那么我真要为你感到悲哀。现实会一脚把你踹得远远的，连谷歌都搜不到你。而这一章的目标就是要让你成为一个真正杰出的领导者，在谷歌里输入“leader”，你的名字就会出现在第一页里。

散发乐观情绪

身为领导者最重要的一点，就是任何情况下都不能表现出沮丧。不论你多么忧虑，多么焦灼，也绝不能表露出恐惧和动摇。你必须每天都散发出乐观的情绪。

“我记忆中没有见过史蒂夫·乔布斯垂头丧气的样子。”

这并不是说你可以对问题和挑战视而不见——这叫作没头脑，甚至比消极主义还糟。然而，我不记得曾见过史蒂夫·乔布斯垂头丧气的样子。我见过他发怒、烦躁，甚至无端大喊大叫，但是从不曾有过挫败的样子。

当你感到消极怀疑的时候，可以和伴侣、创业团队之外的同事或者董事会里某个要好的成员聊一聊，如果这些都不起作用，至少还有母亲可以听你述说。但千万不要找雇员倾诉，你必须让他们相信你始终充满信心。

打造团队执行力

> 不要想着过一种轻松的生活，要祈求赐予你忍受困难日子的力量。
>
> ——李小龙

作为团队领导者，你必须对所有工作成效负责，而工作成效则是团队执行力的产物。这就要求每一个成员都完成他们承诺的任务，除非发生意外情况。这一点并不是人人都能办到的，但企业的最终目的都是达成目标，而不是错失目标。接下来要谈的就是如何打造这种团队执行力：

◎制定并传达目标 制定目标并传达到位，能够更好地推动创业公司实现目标。让每个人都了解当下的进度，让所有员工都清楚每天应该做什么。这种做法适用于所有任务：为产品说明书定稿、搭建产品原型、签约早期客户、发货、回款、招募、完成营销文，等等。

◎考量进度 只有对进度进行考量才能保障既定目标的实现。正如老话所说："凡事量则立"。这也意味着你在确立目标时必须谨慎，否则就会南辕北辙。在创业公司里，你必须每周考量并通报进度。当企业逐步走向成熟，技术、市场和人员中的不定因素下降之后，你可以改成每个月考量一次。

◎责任落实到人 如果你需要超过十秒钟来确认某项任务的负责人是谁，那一定有问题。优秀的人敢于承担责任，杰出的人则积极承担责任。为了整个团队的利益，你必须将责任落实到人。知道自己负有责任并且随时接受考量的人，才会有强烈的动机获得成功。

◎参与解决问题 作为领导者，你要么解决问题，要么制造问题。换言之，你要么在打造团队执行力，要么在纵容一种无组织、无纪律的散漫氛围。你的职责是做一个领头人，以身作则，践行承诺。

◎奖励做出成绩的人 在初创企业中，你要奖励那些完成既定目标的人。你可以通过期权、奖金、公开表彰、额外假期或免费午餐来嘉奖他们——方式并不重要，重要的是你认可做出成绩的人，而不是那些搭顺风车的。

◎有始有终 我们都喜欢新鲜和热闹。这是人的本性。谁不想参与那些可能具有突破意义的新产品呢？谁会乐意只在现有的产品上修修补补呢？但不要因为一个项目失去了新鲜感就不再关注它。对你来说，修修补补是件枯燥无味的事，可对于那些刚购买了你产品的顾客来说就不同了。

选择“红色药片”

> 这是你最后的机会。跨出这一步就没有回头路了。选择蓝色药片——一切都结束了，你会从自己的床上醒来，愿意相信什么就相信什么；选择红色药片——继续留在这个奇境里，我会让你看看兔子洞到底有多深。
>
> ——《黑客帝国》

在《黑客帝国》里，尼奥**选择了红色药片**（扫描下方二维码观看该片段），直面残酷的现实。如果他选择了蓝色药片，就能生活在“矩阵”营造的安逸幻境之中。


《黑客帝国》片段

领导者们也面临着同样的选择：现实还是虚幻。如果你想成功，就选红色药片，看看兔子洞到底有多深。若你真的决心接受现实，那么，不妨先从以下十个最重要的问题开始：

1.我们的首要任务是什么？

2.产品何时交付使用？

3.如果产品迟迟不能交付，资金能支持到什么时候？

4.获取一名客户的成本是多少？

5.我们真实实际的、满负荷的运营成本是多少？

6.我们同谁竞争？

7.竞争对手相较我们的优势是什么？

8.哪些员工表现不佳？

9.我们准备花钱购买的东西，有哪些可以靠赞助、借用或租赁来获取？

10.我身为领导者表现如何？

找到你的莫菲斯

每种药剂，甚至于真相，都需要一个传递系统。在《黑客帝国》里，这个传递系统就是劳伦斯·菲什伯恩饰演的莫菲斯——告知真相的那个人。那么问题来了，谁是你团队中的莫菲斯？

“CEO决定做什么，而莫菲斯则负责发问‘何处可能出错’。”

如果你还没有莫菲斯，那么赶紧找一个。这位莫菲斯应当具备至少十年以上的企业运营经验，以及财务、运管或会计背景。他必须拥有实战知识和经验。他不是一个“异议者”，而是一个“实干家”。

反之，顾问、审计、银行、记者、分析员这类背景则是不明智的选择，因为分析和建议很容易，难的是具体实施。要判断某个人是否拥有足够的经验，一个最有效的问题就是：“你曾经开除或遣散过员工吗？”如果答案是否，那么另觅人选吧。

如果CEO是“阴”，这个人就是对应的“阳”。CEO决定做什么，而莫菲斯负责发问“何处可能出错”，两者之间的关系并非对立，而是相互平衡。在创业的不同阶段，针对不同的任务，你会需要不同类型的莫菲斯：

◎具备研发素质的莫菲斯能指出你正在创造的产品的缺陷；

◎具备运营素质的莫菲斯能指出你的体系不足以支撑业务总量；

◎具备财务素质的莫菲斯能指出你的支出过多（或过少）了；

◎具备道德理念的莫菲斯能指出你正在培养错误的价值观。

很多创业者都会无视某些事情。有时候这是必要的——譬如，当“专家”预言你无法成功时，无视他们是对的。而莫菲斯的作用就是确保你意识到你在无视某些事情，以防你的无视对企业造成损害。

找到一个“魔鬼代言人”

1587至1983年间，天主教会在推举圣徒的时候，指派专人对特定候选人的“圣徒身份”提出质疑。这些“魔鬼代言人”的作用就是找出候选人德行上的瑕疵，确保最终脱颖而出的圣徒名副其实。

1978年教皇约翰·保罗二世上台后，于1983年取消了这一做法。

从那时起，圣徒的数量便开始激增。约翰·保罗二世在位时期，就有五百人被封为圣徒；而在他之前，二十世纪的历任教皇统治下，一共只诞生了九十八位圣徒。

魔鬼代言人和莫菲斯可不是一回事。莫菲斯告诉你真相——或好或坏。而魔鬼代言人只说坏事，哪怕他自己也不相信。这个角色的存在具有积极意义，它体现了你包容反对意见的态度，以及管理上不拘一格的作风。同时，这位魔鬼代言人还能促进团队内部沟通，因为他成为了那些怀有失望和不满情绪的员工倾诉的对象。

但是，并非所有决定都需要魔鬼代言人——只有那些重大决策才需要（天主教的魔鬼代言人只参与圣徒遴选的工作，而不是每一个教义决策）。

雇用比你更优秀的人才

史蒂夫·乔布斯曾说过，A级选手雇用A级选手，B级选手雇用C级选手，C级选手雇用D级选手。按照这一逻辑，很快就能一路顺推到Z级选手，于是你就陷入了滥竽充“栋”的境地。

“因此，最佳雇员不仅要比CEO和管理队伍更优秀，还应当与后者有所不同。”

我将史蒂夫的概念推进一步，改成“A级选手雇用A+级选手”。如果CEO有一件不得不做的事，那就是雇用比他更优秀的经理。如果经理们有一件不得不做的事，那就是雇用比他们更优秀的员工。要实现这一点，CEO（以及管理队伍）必须具备以下三样素质：

◎谦逊：承认别人在某方面能比自己做得更好；

◎能力：能够分辨出谁是A级或A+级选手；

◎自信：敢于招募这些“比我更优秀”的人才。

许多创业者都没有意识到这一点。一家初创企业在不同的发展阶段，需要三种类型的A+级选手：

◎启动阶段你需要愿意一周工作八十小时的“神风特工队”；

◎在特工队之后是实施者进场建设基础设施；

◎然后是乐于运营一个正在发展中的系统的运营人才。

最佳雇员不仅要比CEO和管理队伍更优秀，还应当与后者有所不同。初创企业需要的是各有所长的人才，他们互为裨补，而不是互相重复。

如果你是一名工程师，试想一家初创企业中充满了不如你的工程师，那么必然的结果就是制造出一大堆蹩脚产品。如果一家初创企业的CEO比他的销售主管更擅长销售，比他的市场主管更懂市场营销，比他的财务总监更精通财务，那么必然会导致整个团队的平庸。

练习

你的每一名员工，在他或她负责的业务上是否比你更出色?

提升员工素质

像苹果这样的公司雇佣A级或A+级选手是件容易的事情，但它并不是真正意义上的初创企业。我仍然会强调雇用A级和A+级选手是最佳选择，但我也知道，初创企业要招揽这些人才并不容易。

那要怎么办呢？答案并不是祈求更多的资金，雇用高端选手——这么做太耽误时间了。况且通常要先管理好初创企业才能融资，而不是反过来拿资金生造出一家创业公司。正确的解决方案是雇用最少可行人员（这也是MVP！），即完成必要任务所需的基本人力。

这个概念与埃里克·莱斯的“最小可行产品”是一样的。如果你一味等待完美的产品或人才，也许就会错失时机。所以，你应该先雇用最少可行人员，然后就像改进最小可行产品一样，提升这些最少可行雇员的素质。

没有人一生下来就是A级或A+级选手。每个人都有他的起点，你要做的就是培养你的员工，让他们成长。让我们看看那些从实习生干起的名人：

◎迪克·切尼：美国前副总统，其政治生涯始于给国会议员做实习生；

◎贝奇·约翰逊：时尚设计师，毕业后在一家杂志当实习生；

◎奥普拉·温弗瑞：脱口秀女王，大二时成为美国纳什维尔市WLAC电视台的实习主播；

◎史蒂芬·斯皮尔伯格：美国当今最负盛名的导演和制片人，念书时曾在环球影片公司剪辑部实习。

不是每个人最后都能成为约翰逊、温弗瑞、斯皮尔伯格之类的A级或A+级选手，但领导艺术的关键任务之一就是给员工施展的机会，提升他们的素质。

看重他人优点

雇用比你更优秀的人，指的是寻找某方面突出的人才，而不是寻找缺点较少的员工。杰出的领导者招募人才时，看重的是他们的优点，并分派给他们最能发挥所长的工作。同时，他会雇用具有其他优点的人才，为员工提供培训和帮助，弥补他们的弱点。这就保证了员工们能够专注做好自己最擅长的事——而不是为了掩饰弱点而敷衍了事。

你要做的最重要的就是将个人能力和管理他人的能力区分开来。

你也许要雇用一名精通编程的电脑工程师以及一名擅长销售的推销员，而他们无一具备管理能力。这不是问题，只要你不把他们安置在管理层就行。

通常人们会认为，资历老的员工会被提拔到管理岗位，个人的业务贡献会有所减少。这个观念是错误的。很多人应继续留在专业岗位上，那是他们的优势所在，只有一些特别出色的员工才可以也应该上升到管理层中。

先找自身缺点

优秀的领导者在批评他人之前会先检讨自身的不足。也许正是你的不足才导致了那些为你工作的人的缺陷。有句话说，如果一个经理不得不开除某个员工，那么公司或许应该先开除这名经理，因为他不该让事情发展到这一地步。

所以，你在反思会上首先要说："我本应该把管理工作做得更好。"采取这种自我批评策略的人才具备管理者的潜质，因为他们敢于为不好的结果承担责任，并且能以身作则地激励员工改进自身。注意：我用的是"激励"，而不是"威吓"。

无能的领导者总是拿自己的意图来评判他人的成果："我要达到我的目标，你们却没能完成任务。"为自己的缺点找借口似乎总比包容别人的缺点更容易。

你必须把这种思维反过来，用自己的作为来评价自己，用他人的意图来评判他人。这就要求你严于律己，宽以待人。但如果员工长期表现不佳，你就不能继续以他们的意图为衡量标准，而要承认你在用人或培训方面出了差错。

己所不欲，勿施于人

我最喜欢的一个真人秀节目就是《干尽苦差事》[注]。主演麦克·罗伊跑遍美国各地，尝试各种各样的脏活累活，例如收垃圾，在工厂里混合涂料，清理下水道，还有农场里各种令人嫌恶的苦差事。

"己所不欲，勿施于人。"

罗伊在节目里展现了一种关键的领导素质：己所不欲，勿施于人。当然，前提是你本身没有受虐狂倾向。在合理范围内这能拉近你和员工的距离，减少“我们是我们，他们是他们”的差别感。

练习：完成下列表格。

行为	你是否做过	你是否要求员工这么做
搭乘长途夜班飞机的经济舱		
答复所有电子邮件		
早上班，迟下班		
清空垃圾筒		
自己复印材料		

这并不是说要你把每件工作都变得有趣——这不现实——也不是要你自己承担所有脏活累活。我想说的是，你应该重视员工和他们的权益——这才是领导力。

庆祝成功

一次成功就能战胜一百次失败的痛苦。庆祝企业的每一步成功是激励员工的有力方式——尤其是当你强调团队而非个人时。

《你和香波有多像》（*How YOU Are Like Shampoo*）的作者布伦达·本斯认为，庆祝成功有下列积极作用：

◎激励你的员工更加努力工作；

◎让成员团结在共同的目标下；

◎用一场庆祝让员工暂时从手头的工作中解放出来，从而提振士气；

◎传达企业所看重的目标；

◎体现进步轨迹，增强发展势头；

◎让员工感到他们正效力于一个不断取得胜利的企业。

关于庆功的一点注意事项：初创企业在形势大好的时候，往往会在昂贵的酒店大摆宴席，并邀请成名的艺人锦上添花。这种做法不但浪费金钱，而且向员工传达了不好的讯息。你要展现的应该是“有趣”和“酷”，而不是“奢侈”和“惊人”。

举个例子，北卡罗来纳州立大学工业技术拓展部为庆祝他们创下了十亿美元的经济效益，乘巴士走访参观了全州的制造企业。在这趟“制造成就现实”之旅的每一站，师生们从制造商那里收集生产样品并将其送给了州政府。此举不仅给北卡罗来纳州政府的公务员们带来了乐趣，同时也回报了他们拜访过的所有制造企业。这就是一个好的庆功方式的典范。

选对象限

鲍伯·萨顿是斯坦福大学的一名教授，著有《好老板，坏老板：如何成为最好的……并从最坏的身上吸取教训》（*Good Boss*，*Bad Boss: How to Be the Best…and Learn from the Worst*）一书。他列举了好老板秉承的十二条理念。请把它们视为“好老板宣言”。

1.对于为我工作的体验是什么样的，我的理解既不完整，亦难免偏颇。

“我努力让自己足够自信，让他人信服我的领导，同时还要保持足够谦逊，知道自己时常会犯错误。”

2.我的成功——以及我领导的众人的成功——很大程度上取决于我能否做好那些看似理所当然、平凡无奇的事情，而不是取决于奇迹般的、微妙的，或是突破性的创意和方法。

3.拥有远大而明确的目标很重要，但过多地惦记那个目标则毫无益处。我要做的是关注那些细微的成就，让我的人每天都能取得一点进步。

4.处在我的位子上，最重要也是最艰难的工作就是把握好过分独断和缺乏独断力之间的微妙平衡。

5.我的职责是充当一面肉盾，为我的职员阻挡外界的侵扰，和任何形式的愚蠢——以及，不得将我自己的愚蠢强加在他们身上。

6.我努力让自己足够自信，使他人信服我的领导，同时还要保持足够谦逊，知道自己时常会犯错误。

7.战斗时我必须坚信自己是对的，而聆听时则要假设自己是错的——我还要教会我的人也这么做。

8.对我的领导能力——以及我的团队——的一项最佳测试是："有人出错之后，会有什么样的表现？"

9.创新对于每一个团队和组织来说都至关重要，所以我的工作是鼓励创新和检验各种创意。但同时，我还要帮助员工们砍掉所有不好的创意，甚至大多数好的创意。

10.坏事总是强过好事，消除不良因子比强调积极因素更重要。

11.我做事的方式和我所做的事一样重要。

12.因为拥有权力，我极有可能行事愚蠢且固执——自己还察觉不到。

这个清单还能帮助你在下面这个2乘2的矩阵中找到自己作为一名领导者的位置：

	无能力	**有能力**
不讨人厌	第三等	最优
讨人厌	最差	次优

> **练习**
>
> 如果让你的员工把你放在其中一个象限里，那会是哪一个呢？

转换思维

2007年，在第一代iPhone的发布会上，史蒂夫·乔布斯宣称：“我们的创新之处在于采用了基于web 2.0的标准，让开发者能够在推出绝佳的新款应用的同时又确保iPhone的安全和可靠。”言下之意：苹果公司将不允许其他应用登入iPhone。想要拓展手机的功能，用户只能下载Safari（iPhone的系统浏览器）上植入的软件。苹果公司通过此举来保障iPhone的“安全和可靠”。

11个月后，一篇报导苹果公司的新闻标题是这么写的：“苹果主管们将在全球开发者大会（WWDC）上展示Mac OS X Leopard及OS X iPhone开发平台。”言下之意：苹果公司现在又需要程序员们为iPhone开发应用了。而最好的解决方案就是“有个能做这件事的应用程序”。

很多人认为，这种出尔反尔的行为是愚蠢或无能的表现——策略的改变就意味着苹果公司走错了路线，而且不清楚自己到底在做什

么。如果照这种观点，所有领导者都不允许转变思维——或者即使转变了也得对外隐瞒。

没有什么比这更不合理了。当领导者公开改变想法时，这表示他们十分明智，能够意识到自己的错误，并且十分自信，敢于承认错误，即使有损自己的声望也必须去做正确的事。这些都将带来有益的结果，所以，尽可以改变你的想法，还要让所有人都看见。

这么说吧：如果你在创业阶段都不能迅速转换思维，那么将来还有可能做到这一点吗？当你的企业发展壮大，转换思维会变得越来越难。

让员工知道他们的重要性

《软件人才管理的艺术》（*Managing Human: Biting and Humorous Tales of a Software Engineering Manager*）一书的作者麦克尔迈克尔·洛珀曾指出，在人才招募过程中，最重要的一句话就是“我们需要你。”你要做的是告诉合适的候选人你的企业需要他们，他们是担任这一工作的最佳人选。

现在有许多人找不到工作，你也许会认为这是一个供过于求的买方市场，所以上述那种态度根本没有必要。这你就错了，要想得到优秀的人才，你面对的永远是一个卖方市场。永远。

一旦你决定了雇用某个人，那就开始对其施展魅力吧：让他知道你需要他，请他到你的办公室坐坐，让其他员工请他喝茶，再问问他有什么要求。从某个人在前雇主那里提出辞职到他真正开始为你工作之前，这段时间是危险期。原雇主可能会开出对等条件或用其他形式挽留他。如果对方并不采取任何挽留措施，那么你就该担心你看中的人选是否有能力胜任工作了。

直到新雇员首日报到之前，你都不算是把人请到了家。即使他来上班了，你也不能就此放心。假设你的一名杰出的雇员被别的公司挖走了，那么，你何时才会放弃让他回心转意呢？如果是我，直到他在新公司待满三十天之前，我都不会放弃。

学会说这些话

关于领导艺术的最后一条建议，就是请你将下面四句话运用到和员工、客户、投资商及合伙人的交流之中。越是优秀的领导者，越能积极而熟练地使用这四句话：

◎“我不知道。”

◎“谢谢。”

◎“按你认为正确的做吧。”

◎“这是我的错。”

我不会妄称某些最受拥戴且最富有的领导者曾经说过这几句话，不过他们很可能不会是那些与良好行为背道而驰的人。我不相信只有坏家伙才能成功。

附录

加送篇：如何管理你的董事会

> 在军队就像在童子军里一样，唯一的区别在于童子军有成年人监督。
>
> ——布莱克·克拉克[注]

这里要谈的是管理董事会的艺术。你需要掌握这门技巧，因为它能成为你在企业管理中生存的法宝，并且给你更多回旋的余地。

第一个要解决的问题是确定你需要在何时建立董事会。如果你吸纳了外来投资，那么你就需要成立一个董事会，因为你的投资人会希望在企业管理上拥有发言权。即使他们没有要求，你在得到投资后也应该成立董事会，为的是提升信誉度。

> “你知道自己在做什么，这是‘你的’公司，因此你不需要监督——这种事的概率是零。”

第二件要解决的事就是董事会的成员构成。你的主要投资人将要求占一有席，所以这部分不需要你去考虑了。除此之外，你大概需要两个领域的专家：一是公司组建方面的专家，二是对市场有深刻认识的专家。你需物色以下几个典型角色：

◎**“顾客”**这个人了解顾客的需求。他不一定得是一名顾客，但他应该清楚市场要什么。

◎**“极客”**这个人会监督你的研发项目是否实际可行。例如，你的技术是否违背了物理定律？即使你的创业项目无关技术开发，本质问题却是一样的：你的计划有可行性吗？

◎**“老爸”**老爸（或老妈）是对董事会起调剂作用的角色。他富有经验，思想成熟，能够中和矛盾，使问题得到统一解决。

◎**“莫菲斯”**也就是前文提到的那一类厉害家伙，但这里要说的是董事会里的莫菲斯。你说谎的时候，他会直斥你是个饭桶。这个人也会坚持按法律和道德办事。

◎**“甜心先生”**这是位人脉先生。他最重要的价值就是在业界拥有广泛的人脉，并且乐意为你的企业所用。

第三件事是建立与董事会成员之间的良好合作关系。你应该每个月或至少每季度召开董事会议。你也许认为这是在浪费时间，但你必须培养一种纪律和责任意识。你知道自己在做什么，这是“你的”公司，因此你不需要监督——这种事的概率是零。

这里还有一些建议：

◎**节约用纸** 董事会成员都是大忙人，别给他们一大摞繁琐的文件。你的会计和财务报告要控制在五页纸之内，其中须包含利润表、现金流表、资产负债表，以及成果和问题的归纳列表。

◎**节约用时** 董事会最好每月召开一次，每次两到三小时。你必须保证各方面的工作都做到位：事先准备好各项报告以及上次会议的后续跟进；严肃对待会议，切莫把它当作是聚会。如果你想聚会交际，到社交平台上约其他时间。

◎**提供有价值的指标** 单有会计和财务报告是不够的。财会之外的指标——比如客户数量、设备数目，或是网站的访问量——同样非常重要。这些信息最少应占据你报告上三到四页的篇幅。

◎**提前处理简单的问题** 董事会是商讨决策性问题的场合，不是用来照本宣科念那些报告里的事实和数据。你只能花少量时间来交流现况——大量时间用来商量将来如何改善它们。因此，你可以将报告提前分发下去。但你不要指望你的董事们会去读——你照旧得在会上重复一遍。

◎**也提前处理有难度的问题** 最不适合宣布坏消息的场合就是董事会——除非你想被一群土狼撕成碎片。如果你得到了坏消息，应该

在开会前分别和董事们私下沟通，把情况解释清楚，并向他们请教解决之道。

◎提前沟通并收集反馈 不要让坏消息最后一刻才传到董事会，这一点是说，你得让董事们对重要决策提前做好心理准备。如果你打算在即将召开的会议上讨论一个重大事项，就应当在会前分别和每位董事沟通。你得到的某些反馈或许会让你换个角度来思考所做的决定。

FAQ

问：我怎么知道自己是否具备领导者的潜质?

答： 这件事没人提前知道。通常是领导者的角色落到了你的头上，然后你逐渐成长。目前你不必为此操心过甚，你该关注的是如何创造MVVVP（最小可用有用能用的产品），把它推向市场，优化改进，并使它转化为实际利润。这才是关键。

问：是什么造就了史蒂夫·乔布斯这样非凡的领导者?

答： “独特”这个词的意思是成为一类事物中独一无二的。史蒂夫·乔布斯就是一位独特的领导者。他能创造出连人们自己都不知道自己想要的东西，这种能力和一种难以企及的高尚品味结合在一起，造就了他的独特。他是一个完美主义者，不能容忍别人的任何毛病。他不是一个容易共事的人，但我把曾经效力于他视作一种荣幸。

问：如果有人缺乏执行力，我该怎么做？是否应当将他解雇?

答：并没有那么简单。你得查明对象执行不力的原因所在。也许存在着他无法控制的问题，那么你应该将这些问题分离出来，尽你所能解决。一个基本原则是：你希望董事会怎么对待你，你也应当用同样正当的程序来对待你的下属。当这些程序都走过一遍后，就做决定并执行下去。

问：我该如何招募董事？

答：总的原则是让那些富有经验的人对你的理想产生共鸣，和你一样坚定不移。这是一个漫长的过程——也许要花上半年的时间。正确的做法是先让他们相信你的理想，然后邀请他们加入董事会，而不是反之而行。

问：我该如何发挥董事会的价值？

答：对他们提出要求。令人惊讶的是很多创业者对董事会保持着敬畏的态度，根本不敢管理。你大可以给董事们下达指令并要求他们承担责任，他们也是用同样的方式要求你的。

你能采取的最佳手段是时不时单独约见他们，即使手头并没有需要商讨的问题或者重要工作。单独会见能让你听到在集体会议上听不到的建议，而虚心求教能让你和董事之间形成特别的纽带。

---

1. 《干尽苦差事》（Dirty Jobs）：美国探索频道的一档真人秀节目（http://www.discovery.com/tv-shows/dirty-jobs）。
2. 布莱克·克拉克（Blake Clark），美国喜剧艺术家，配音演员。

第四章
自力更生的艺术

如果弹药充足，你可以瞄准高处。

——霍利·R.埃弗哈特

提纲挈领

我在车库科技创业投资公司（Garage Technology Ventures）的合伙人比尔·赖切特喜欢对创业者说，他们筹集资金的机会，比在大晴天躺在游泳池底被雷劈中的概率还要低。他太夸张了。实际上，概率还没那么高呢。

大多创业者通常不得不一边又挖又凿、又抠又耙地开拓事业，一边过着酱油拌饭的艰苦生活。但幸运的是，今天，那些最昂贵的创业成本已经变得十分低廉，甚至是免费的了。如今自力更生比在历史上任何时期都更容易，原因有以下几个方面：

◎开发工具已成为对公众开放或免费共享的资源；

◎云端服务大大降低了基础设施的成本；

◎以云端为基础的“中间层”应用程序简化了开发过程并节约了耗时；

◎你可以让雇员在虚拟平台工作，或者雇用自由职业者，如此则节省了办公空间；

◎最有效的营销手段，同时也是最便宜的：社交网络。

这个世界太棒了！这一章将告诉你如何在具有决定意义、但又缺乏资金的创业初期自力更生，白手起家。

设法让资金周转，而不是盈利

在《纽约客》杂志创办初期，办公场所十分狭窄简陋，以至于多罗西·帕克宁愿到附近的咖啡厅待着。有一天，主编在那儿发现了她。

“你怎么没在楼上工作？”哈罗德·罗斯问她。

“那个位置已经有人在用了。”帕克小姐答道。(注)

创业者几乎能自食其力地干成任何事情——尤其是当他们没有选择余地的时候。能够自力更生的事业具有以下特征：

◎对前期资本的要求较低

◎销售循环周期较短（一个月以内）

◎付款期限较短（一个月内）

◎具有固定收入

◎适合社交网络营销和口头营销

“自力更生的重点是周转资金，而不是盈利。”

上述要求针对的产品和目标市场应具有以下特征：

◎人们要么已经知道，要么立刻就能明白他们需要你的产品。你不必费劲让他们懂得自己的需求。

◎你的产品具有“自动说服功能”[注]。当人们意识到自己的需求，明白你是如何满足这些需求的时候，他们就会说服自己去购买你所提供的产品或服务。

◎市场的流行趋势对你有利，为你扫清障碍。互联网的成功就是一个典型的例子。（然而你得明白，流行势头终将过去，在那之前你必须握有实际的生意）

◎你可以利用某个已经拥有广泛牢固市场基础的产品，在它的基础上进行开发，从而降低自己的风险。

自力更生的重点是周转资金，而不是盈利。这并非长远之计，但你必须做此打算，直到坐拥一大摞现金为止。

利用云端系统

直到2010年左右，如果你做的是科技项目，就必须要有一屋子的服务器，还得雇人操作。你得在多处备份你的应用软件、网页，以及数据，如此，万一办公室意外受灾，备用设施可以即时顶替上来。

自2010年起，一切都变了，大多数新企业需要花钱置购的设备，只是供员工使用的笔记本电脑。企业的主计算机已经进入了云端——它们存在于Rackspace、亚马逊网络服务等云计算中心的服务器上，这些服务商专门提供互联网上的托管、电子商务、数据库和应用软件等相关服务。

于是，新兴企业每月只需花费数千美元便能获得所需的全部内存，而不是单为一个服务器花上好几千美元。总的来说，基于云端的基础设施具有很大的优势：

◎**可购性** 考虑一下购置你自己的基础设施（硬件、软件、人员、备份）所需的全部开支，相较而言，云端设施具有按实际使用现买现付的特点，显然是你的不二选择，而这也是正是它的核心卖点。

◎**适应性** 企业对基础设施内存和性能方面的需求可能时常变化。云端系统能够根据实际需要收缩和扩展——理想的状态是前者多于后者。在过去（2010年以前），扩展设备内存要花上好几天的时间，如今那些云服务商可以轻松地改变某项设定，为你增加配置——这些操作甚至可以自动完成。

◎可**靠性** 在Rackspace和亚马逊等云计算中心，有数百人的首要工作就是保障一切正常运作。这些公司的确是许多网络黑客的首选攻击目标，但从根本上讲，云端系统仍然比你自行建立的系统更有保障。

别把“老练的”团队看得太重

经验是人们给自己所犯错误所起的名字。

——奥斯卡·王尔德

如果你是自力更生，就别妄想招纳有名的业界老手，组建一个梦之队。你应着重考虑自己的负担能力，选择那些虽然缺乏经验，但拥有充分才干、精力和好奇心的年轻人。

“有些时候，无知能让人无所不能。”

雇用无经验的人也许会使集资变得更加困难，但下面这个表格将告诉你选择他们的理由多么充分：

	有经验者	无经验者
薪资	薪水高，但你不一定总能得到相应的回报	薪水低，而你通常得到超额的回报
待遇	秘书、四星级酒店、头等舱、豪华轿车，以及顶尖设备	事事自理、汽车旅馆、二等舱、出租车，以及二手拍卖会上购置的设备
精力	理想的情况是仍然充沛	理想的情况是控制得住
见识	不承认自己不懂的事，但你以为他们什么都懂	不清楚自己哪些事不懂，因此愿意尝试不可能的任务

在这些因素中，最后一条最重要：无知不仅是一种福气，更是一种巨大的推动力。就拿斯坦福大学运筹学教授乔治·丹齐格博士的传奇故事为例。他还是加利福尼亚大学伯克利分校的一名在读博士生时，一天他上统计学课迟到了，只见黑板上写着两个问题，便以为那是课后作业。

事实上，那是两个还未被证明的统计学定理。对此一无所知的丹齐格博士把题目带回家，并且解答出来了。丹齐格说，他向自己的教授请教论文选题时，教授让他“把这两个问题装进文件夹里，他会以此作为[丹齐格的]博士论文。”

在过去的八十年代（不是1880年代，是1980年代），我还不懂得宣传推广一个新的操作系统有哪些挑战，所以当苹果公司给了我一个职位，我毫不犹豫就接受了。有了麦金塔电脑的推广经验，现在我知道这项工作有多难做了，我再也不会尝试第二回。这就是有经验的人最根本的问题：我们懂得太多了。

假如我知道这个任务的艰巨，当初就不会接受它了。假如丹齐格知道“课后作业”的难度，也许他就不会去尝试解答。有些时候，无知能使人无所不能。

练习

上网搜索下列企业家的创业背景。其中有几人当初拥有“足够”的实力组建他们的公司?

比尔·盖茨，微软公司

迈克尔·戴尔，戴尔公司

皮埃尔·奥米迪亚，易贝网（eBay）

杨致远，雅虎网

安妮塔·罗迪克，美体小铺（The Body Shop）

从服务型公司起步

服务型公司的一项优势在于，一周之内就能实现资金周转。这一类自力更生的经典案例就是软件公司。他们的创业童话就像这样：

◎一群程序员凑在一起，为一个小众市场服务。他们做的是顾问工作——以最直接透明的方式接触客户。服务按小时计费，款项三十天之内就能到账。

◎在提供服务的同时，他们为客户开发了一个软件工具。当客源增加，他们也不断完善这个工具。很快，他们意识到有许多公司都可以使用它。

◎他们把客户的咨询费用于进一步开发这个工具上。这时，他们的咨询服务已经成熟，拥有稳定的基本收益。

◎他们完成了工具的开发，试图把它卖给咨询客户以外的人群。销售开始了。这个公司从此不再做咨询服务，因为此项收益已经无足

轻重了。

◎公司上市，或被谷歌收购。元老级员工们有了钱，纷纷买了特斯拉汽车和酿酒厂。

童话通常无法实现。这个故事的另一版本，稍稍残酷一点儿，就像下面这样：

◎一群人想要开个软件公司，把甲骨文（Oracle）、微软和赛门铁克（Symentec）都挤出市场。

◎他们开始研发产品。也许他们筹到了风险资本，也许他们得到了天使基金，也许他们只能喝西北风。

◎人类历史上破天荒第一回，公司的发展比这些创业者们预想得更慢。而且，没人愿意购买两个家伙在车库里鼓捣出来的产品。他们的公司快要没钱支撑了。

◎为了弄到资金，他们决定做一些咨询服务。他们带着自己开发的半成品四处奔波，寻找生意。他们推想这个决定具有积极意义，能够帮他们研发出客户所需的产品。

◎瞧，客户们的确需要他们的产品。于是研发者将它完成并开始兜售。销售开始了，他们不再做咨询生意，因为无利可图。

◎公司上市，或被谷歌收购。元老级职工们有了钱，纷纷买了特斯拉汽车和酿酒厂。

对产品开发公司而言，让顾客为产品的研发买单只是一时之计。从长远上看，服务型公司和产品开发公司有着本质的不同。前者只需劳动力和计费的时间或项目，后者则涵盖了研发、运输，并将成本计入成千上万的下载量中。

选择直销

很多新企业试图建立多层级的分销体系，将产品经由分销商买给最终的使用者。他们认为成熟的分销商能够拉动销售力量，增加品牌知名度，并且带来分销商原有的客户资源。

但最终那只是纸上谈兵。这些好处通常难以成为现实，因为大多数分销商只想满足市场需求，而非创造需求。对于帮助你开拓市场，他们毫无兴趣——他们只想从成熟的市场中获利。这听起来似乎像格劳乔·马克思的说话方式：如果分销商想要和你分一杯羹，也许恰恰证明你压根不需要他们。

当你考虑建立多层级分销体系时，另外还有三个问题需要权衡：

◎它会让你脱离你的顾客。而新产品上市时，你需要尽早得到反馈，即时、透彻地了解它的缺陷和优势。

◎由于利润率大幅下降，你必须扩大销量，而对于新企业来说，扩大销量并非易事。

◎你得花很多时间说服分销商接收你的产品，产品通过一级级的分销体系最终和顾客见面，又将花去很长时间。

鉴于以上种种原因，你应当从直销起步。当你充分完善了产品并拥有稳定销量时，就可以借助分销商来加快、加大，或辅助销售。但不要以为分销商能帮你的产品打开市场，或是给你提供和直销同样真实有效的反馈。

和领导品牌唱反调

《创业者圣经》（*The BootstrApper’s Bible: How to Start and Build a Business with a Great Idea and (Almost) No Money*）的作者塞斯·高汀

很好地论证了自力更生的一种手段：和市场领导品牌唱反调。与其从零开始为你的产品打开市场，不如利用竞争者已经建立的品牌知名度。请参考下面的例子：

◎雷克萨斯："奔驰宝马的性能，低于两者30%的价格"；

◎西南航空："像开车一样便宜"；

◎七喜："可乐之外的选择"；

◎安飞士租车：（比赫兹租车）"更用心"。

"你的竞争者投资数百万美元，经过多年努力建立的品牌知名度，将成为你的一大利器。"

和领导品牌或标准商业模式唱反调，能为你省下一大笔营销、公关和广告费，所以，你要做的是选出业界的黄金标准，然后找到你的产品与它的重要区别，比如：

◎价格

◎操作易度

◎便利性

◎工业设计

◎可靠性

◎速度/性能

◎选择范围

◎售后服务

◎地理位置

你的竞争者投资数百万美元，经过多年努力建立的品牌知名度，将成为你的一大利器。但使用时还需谨慎，成功地利用领导品牌需具备以下三个条件：

◎该领导品牌目前及将来都具有利用价值。比如，想象你在安然公司还是华尔街宠儿的时候利用它的品牌造势，结果如何？

◎该领导品牌不会集中力量攻破你的优势——例如，当你宣称你的电脑比IBM公司的产品速度更快，IMB知道后立即推出了比你快得多的新款产品。

◎你的产品相较竞争者的优势是真实、可见，并且有意义的。如果不然，没人会理睬你的炒作。更糟的可能是你将失去信用，而信用很难失而复得。

不过，就短期而言，为了让市场了解你在做什么，和领导品牌唱反调确实是一个有效且实惠的策略。

集中力量办大事

自力更生的创业者要是一心只想着节省开支，影响了整体运营，那么他就误入歧途了。创办一家公司的意义不是给自己整几张办公桌（也不是花自己的创业资金，让赫曼米勒公司(注)发展壮大）。创业者要完成的大事和小事分别如下：

大事：

◎开发你的MVVVP（最小可用有用能用产品）

◎售出产品

◎改进产品

小事：

◎名片和信笺抬头

◎办公用品

◎家具

◎办公设备

用高效、足够好——而不是完美——的方式处理那些小事。前埃森哲顾问里克·斯克拉林这样形容：“只要去一趟好市多商场就行了。”然后把你的精力和资源都投入到那些大事上，那才是真正要紧的。

练习

下次你觉得自己没有某样东西就活不下去的时候，就多等一个星期，看看自己是否还活着。

减少人手，外包业务

CEO们总是面对着一个老掉牙的问题：因为人手不足，无法应付所有业务而不得不放弃部分盈利，或是因为高估了公司利润，雇用过多人手，最后不得不将一部分遣散——这两种情况哪个更糟?

“如果你想自力更生，就得少雇些人。”

想到放弃盈利机会，我会十分懊恼，但遣散员工这件事则更糟。人员冗余将导致一连串的麻烦，仅仅裁减员工仍解决不了这些问题：

◎长期租用了多余的办公面积；

◎办公设施和电脑空余；

◎人员遣散对团队造成打击；

◎被遣散人员的生活受到打击；

◎在遣散员工的同时，又要雇用多样化的人才（以应对新的局面）；

◎想尽办法让人相信你的企业并没有衰弱。

如果你想自力更生，就得少雇些人。对于人手不足造成的问题，有一个短期的解决方案，那就是将非核心的业务尽可能外包出去。至于产品研发，市场营销和销售等，它们是企业的核心业务，外包的风险会比较大。适合外包的业务有几下几种：

◎客服

◎技术支持

◎会计

◎设备维护

一个与从无到有、自力更生正好相反的绝佳案例，就是在2001年网络公司倒闭高峰中宣布破产的Webvan。它在辉煌时期，曾经同柏克

德工程公司签下10亿美元的订单，要在26个区域建造先进的仓储设施。当它和它的明星CEO，曾领导埃森哲公司的乔治·沙欣解约时，还许诺在他的余生中每年支付给他375000美元的偿金。对此我只能发出感叹：“我的天啊！”

注重实务，而非形式

学会明智地花钱，注重你需要的实质，而非其形式。比如说，不一定只有名声响亮的公司（形式）才能为你提供满意的法律、会计、公关、营销和人才中介等服务（实质）。

领域	形式	实质
法律	设有全球办事处为世界500强企业提供服务，在大型体育赛事上占据贵宾席位	了解你的法律义务，保护你的资产不受侵害，并协助达成交易
会计	六大会计事务所的状态，服务过的客户正在蹲大牢，会议室的墙壁是核桃木	控制开支，保障运营资金健康周转
公关	在他们一手策划的耗资10万美元的媒体活动中，能看见那些相貌出众，通晓亚洲艺术史的客户代表们，他们还会称赞你是一个出色的演说家	为企业进行有效定位并使其成为企业文化的一部份，与媒体及博主建立密切联系
营销	整面墙贴满电视广告奖状和平面广告，员工除了收买媒体什么事也不干	了解并接触你的顾客，让老顾客吸引更多新顾客
人才中介	若干服务对象成了拥有私人飞机的上市公司CEO，因此在业内竖立了口碑	招聘愿意为更高薪水跳槽的优秀员工

新兴企业在这些服务提供商身上花的本钱是很大的，当你对它们进行评估时，以下建议能帮助你做出正确的选择：

◎选一家专门从事你要求的那项业务的公司。举例来说，你若让一家华尔街的法律事务所替你设置期权池，那就和委托一名离婚律师做这件事一样不靠谱。

◎在关键业务上多下本钱。就拿投资者来说，如果公司雇用的是从事你所需业务的“一般”律师和会计，他们与其打交道也许觉得更轻松，然而最后，他们还是会跳过“一般”的，追求“最好”的。

◎查看负责你业务的个体服务商的评价和推荐——而不仅是对公司的评价。对于这些服务提供商，最有力的推荐就是创业者的好评。

◎针对每件事进行洽谈。利率、支付时间、每月的经费，每件事都是可以洽谈的。即使在经营顺畅的时期，也要敢于洽谈——这就是游戏的一部分。例如，只要你主动请求，很多公司都会同意等到你筹足资金之后再结算。

新兴企业在各个方面都应该注重实质，而不是形式。以互联网热潮的一个标志——有名的赫曼米勒办公椅为例，它的售价是700美元一张，而作用不过是办公室里装酷的摆设。

这款办公椅的确很棒，但我不知道它是否真的值700美元。它让人们延长了工作时间，提高了工作热情，但也许工作的内容却不对。顺带一提，Webvan在其破产拍卖会上就卖出了114张这种椅子。



附录

FAQ

问：我怎么才能知道何时是自力更生的极限?

答： 现金周转灵活，并且确定每次促销都能盈利时，你就知道从现在起可以不必空手套白狼了。

问：如果我自食其力过头了，会不会错过成长——甚至是成功的机会?

答： 我想象不出自食其力过头的案例。因为钱多而搞砸的概率往往比因为钱少而搞砸的概率还大。说得消极一点，风险资本就好比激素：它或许能让你暂时感到亢奋，实际上却在侵噬你的生命。

记住，不管是你自己的钱还是投资者的钱，你都得让它增值。

问：如果我能够力自力更生，还需要外来资本吗?按照传统的做法自力更生会有什么问题?

答： 一，不需要。二，没有问题。外来资本不是唯一的选择——这只是一种选择罢了。你的目标是做一番事业，这和集资的方式没有关系。

问：如果我们手头没有几百万美元的创业基金，会不会被人看轻?

答： 只会被无关紧要的人看轻。如果你筹到了这类基金，可以用它来提升你的信誉，但别指望靠它就能成功。如果你没有这些钱，也别强求。努力做出杰出的业绩，不要往回看。

问：创业者是否不该通过亲友、信用卡和资产抵押这些渠道获得资本？

答： 这三种渠道各有风险：与亲友之间关系破裂、产生个人财务问题、失掉房产。然而，创业是一种不惧一切、敢作敢为的艺术。谁不想要一个日益繁荣的市场、得到完善的技术和用不完的资本？有了这些条件，人人都可能成为企业家。重点是你想做什么？在条件远不够好的情况下，你能做到吗？如果创业没有风险，那就会有更多人尝试了。

---

1. 引自彼德得·海伊（Peter Hay），《商界轶闻集》（The Book of Business Anecdotes），纽约：Wings Books出版社，1988年，149页
2. 迈克尔·施拉格，“让消费者成为销售者”，《麻省理工科技评论》，2003年10月刊，第17页
3. 赫曼米勒公司：美国最主要的家具与室内设计厂商。

第五章
融资的艺术

在最近的一次演讲上，听众的问题都围绕同一个主题："我该怎样与风险投资人取得联系？""我该给他们多少比例的股权？"没有人问我如何创办一个企业！

——阿瑟·洛克[注]

提纲挈领

融资是创业中不得不经历的一个过程。这个过程并不有趣，也不可轻易达成，而且也要耗费一定的时日。自力更生可以减少你所需筹措的资金数目，幸运的话，你甚至无需融资。然而，极少创业者能够完全回避这个过程。在本章中，你将会了解到融资的三种形式——众包、天使投资人和风险投资，并学习如何在这个必经过程中取得成功。

求助大众

筹集资金有多种路径。很久以前，贵族和富人自己有启动资金，如果需要额外的资金，他们还有抵押品和合适可用的人脉关系。

时间快进几百年，风险投资行业发展得如火如荼，这就使得每年有成千上万创业者通过PPT演讲、产品原型和画在餐巾纸上的草图就

能筹措到资金。天使投资人进一步推进了这个过程，比起风险投资人，他们的投资对象风险更大。

> “风险投资人对你将要出售的东西一无所知，不过，当人们在你的众筹项目上投资时，他们是在用自己的税后收入投票，而不是他们手中的养老基金。”

2007年，Indiegogo[注]横空出世，两年后，Kickstarter[注]的出现，拉开了众筹的序幕。众筹几乎是最民主、公开、透明的融资过程。实现过程如下：

◎发起一个项目。内容包括制作一个视频、描写一段介绍性文字、设计对参与者的奖励、随着项目进展提供最新信息。

INDIEGOGO

Sign up | Log in

EXPLORE | HOW IT WORKS | START YOUR CAMPAIGN

3D Pocketcopter - the flying camera

Story | Updates 7 | Comments 217 | Funders 1,146



€102,862 EUR
RAISED OF €15,000 GOAL

686% 72 hours left

This campaign started on Jul 29 and will close on September 20, 2014 (11:59pm PT).

Flexible Funding

CONTRIBUTE NOW

4k  Share 521  Tweet 366  8+1  Email  Embed  Link  Follow

SELECT A PERK

€79 EUR

Last special

Early and Late bird special are complete. So this is the last special

The world`s smallest flying camera. Be creative and take pictures or

◎与通过出售股权筹措资金不同，你要在接受预售订单的同时给予奖励或“甜头”，以此鼓励人们为不存在的东西买单。甜头可以是折扣、纪念品、礼品，也可以是一些奇妙的创意，比如书中一个角色的命名、与团队成员一起玩的机会。

◎通过社交媒体和电子邮件宣传你的众筹项目。传统融资方式的吸引力在于赚钱，而众筹的吸引力是比其他人早先一步拿到很酷的产品，或得到帮助他人的内在报酬。

◎人们为你的项目投资，使得你能够用他人的资金完成项目。你交付所有订单，人们口口相传，理想情况下，你会创办一家卓越的公

司。

在设备、配件、游戏、工艺品、时尚用品等消费类商品，电影、视频等艺术相关项目，以及慈善工作中，众筹最为适用。对于生物技术或软件公司而言，众筹的适用性较差，因为这些项目需要数千万美元的资金，它们的顾客也不会冲动消费。

Kickstarter提供的数据显示，2013年，来自200多个国家的300万人使用了服务，共承诺投资4.8亿美元。其结果是，19911个项目融资成功——几乎是同年谈妥的风险投资项目数的六倍。

以下是几个众筹成功的案例——“成功”的含义是创业者筹集到了资金：

◎Pebble watch：共筹资1000万美元。

◎Elevation Dock：共筹资140万美元。

◎《美眉探校》（*Veronica Mars*）电影：共筹资570万美元。

这些是典型案例。对于筹资额度在5-25万美元的项目而言，众筹是有效的。通常，这个额度对风投公司而言过低。并非每个项目都像上述案例一样筹集几百万美元，但众筹项目有许多相似之处：

◎过程不像筹集风险投资那般繁杂。后者通常会耗费六个月的专职工作。例如，你不用写商业计划书，也无需尽职调查。

◎公司股权不会被稀释。人们预先订购或捐助，而不是投资和得到股份。不出售股份的一大优势在于，你不用向投资人报告，尽管在道义上你仍有责任交付项目。

◎众筹是检验可行性的一种好方式。风险投资人对你要出售的东西一无所知，不过，当人们在你的众筹项目上投资时，他们是在用自己的税后收入投票，而不是他们手中的养老基金。

以下是众筹成功的几个关键要素。Kickstarter的《项目发起人手册》、该手册的延伸阅读部分，以及Indiegogo网站都介绍了更多实用资讯。

◎**制作一个视频** 一个有趣、充满吸引力、激励人心，长度在2分钟以内的视频是项目中最重要的组成部分。把视频做好，它将决定项目成败。

◎**讲述个人经历** 你的视频、电子邮件、社交媒体帖子都应该讲一个故事。最佳类型便是个人经历。打个比方：你是如何因为一个未被满足的心愿而启动项目的，例如修补漏气自行车轮胎的更好的方法（见Indiegogo上的patchnride项目）。

◎**使用电子邮件和社交媒体** 除非你是阿丽安娜·赫芬顿[注]，能上《艾伦秀》[注]，否则，为了项目成功，你就得发起一场游击营销活动。这就是说使用邮件联系人和社交媒体账号数据库进行宣传。

◎**给予奖励** 项目中第二重要的部分是你给予的奖励、纪念品或甜头。成效最明显的是折扣、致谢辞、亲笔签名，以及托特包或T恤等实体礼品。你可以通过亲自送货或亲自安装来提高优势。再强调一遍，你是在求别人买不存在的东西，所以得补偿他们所承担的风险。

◎**展示预算** 说服潜在支持者的一种有力方式是提供预算，展示你将如何花他们的钱。这样做可以树立他们的信心，因为这表明你知道自己在做什么，你希望完成项目，推出产品。

吸引天使

资金的第二个来源是天使投资人，即成千上万向初创公司投资的富人。风险投资人的首要目的是获取利润，如果可能的话，再回报社会，而天使投资人的目的与之相反。他们首先想的是回报社会，其次才是赚钱。

天使回报社会的方式有两种：帮助年轻人（或比他们年轻的人）创业；帮助有价值的产品打进市场。以下是从天使手中筹资的核心概念：

◎**不要低估他们** 天使可能不如专业投资者那么关心财务回报，但这不等于他们是傻瓜。接触他们时，请拿出与接触顶级风险投资时一样的专业度。

◎**让他们间接感受你的体验** 很多天使追求的附带收益是重温青春或创业经历的机会。即使他们不能或不愿再次创业，但他们很享受看着你做这件事——我们称之为“偷窥狂资本”。

◎**让他的配偶也了解你的故事** 天使的“投资委员会”是他/她的配偶，而不是一堆同行、合伙人或权威人士。这就表明，用简洁明了的话语让他人明白你所做的事十分重要。可以做个测试：问问你的丈夫/妻子是否愿意向你的企业投资。

◎**友善待人** 尽管风险投资人可能会给混蛋投资，因为钱只是钱而已。但许多天使投资人会“爱上”创业者，会像父母一样对待他们：“她是个好孩子。我想帮她一把。”所以，做一个友善、温顺、讨人喜欢的人吧。

◎**与他们认识或听说过的人签约** 天使投资往往既关乎利益，也关乎社交。因此，如果你能吸引到那个团体的其中一员，你通常就能得到更多关注。对天使投资人而言，品质的最佳代言人就是另一位他们认识或听说过的天使也进行了投资。

猛攻风险投资人

> 事实上，初创公司在种子轮和A轮融到的资金数额与成效成负相关。
>
> ——弗雷德·威尔逊[注]

我希望你能明白自己的处境：从风险投资人手中筹集资金是一个漫长、令人分心和沮丧的过程——这是一切顺利时的情形。跟你说个关于风险投资人的故事吧，这是我最喜欢的、最能说明问题的故事。

“女士，你把车钥匙带走了，我们开不了你的车。”

一位风险投资人带着她的父亲去一家提供代客泊车服务的豪华餐厅吃晚餐，在去餐厅的路上，父亲指责她为买这辆时髦的宝马花了太多钱。她把车停在餐厅门口，两人便进去用餐了。

几个小时后，他们走出餐厅，发现车依然停在原来的位置。女儿趁机对父亲说：“看见了吧？这就是我开宝马的原因。餐厅总是把好车停在前面。现在我们就不用等服务生去取车了。”

就在此时，一个恼怒的服务生走上前来，说，“女士，你把车钥匙带走了，我们开不了你的车。”

风险投资人可以给你提供机会，帮你启动销售，建立合作；他们能帮你找到未来的投资者；他们能避免你犯错；他们能帮你招贤纳士；他们能让这个世界更认真地对待你，但是……

◎对于工程、营销、销售、生产、财务或运营，他们了解得不一定比你多。不过，没有人会因为你的这种想法而责怪你，因为那些家伙管理着数亿美元。

◎得到他们的投资不能确保你一定会成功。这些公司下了很多赌注，而且假设大多数都不会有回报。如果风险投资人是棒球运动员，那么没有一个人会成为职业球员，因为他们的平均击球率很低。

◎不论他们说什么，从你无法兑现承诺那刻起，他们的忠诚便只能维持一年。他们不是你的朋友，他们最关心的是赚钱。他们不一定是坏人，但你永远都不要忘记，这只是生意而已。

现在，我们已经介绍了三种主要的融资方式。让我们列个表格看一看吧。本章其余内容将讨论从天使和风险投资人处融资。

	众筹	天使	风险投资
最佳融资额	2.5-10万美元	25-50万美元	100-500万美元
期限	90天	180天	270天
每轮稀释股权	不适用：出售而非投资	20%	25-35%
困难程度	中等	中等	高
产品/服务类型	面向消费者的小工具、小发明、书，及其他艺术性、工艺性的项目	软件和网络服务	硬件、软件、生物技术、网络服务
尽职调查	最低	中等	高
干涉程度	最低	中等	高
体验	有趣	可以忍受	糟糕

请他人介绍你

谢谢你赠我你的书，我会马上阅读。

——莫塞斯·哈达斯

在出版、电影、音乐和风险资本行业，都有着一个童话般的场景：你向某个机构提交一份草稿、剧本、歌曲或商业计划书。尽管他的办公桌上还有一大堆别人提交的东西，但你的作品尤为突出，有人疯狂地要求与你见面。开过一次会后，你们达成协议。你一鸣惊人，把余生都用来拯救穷人。

继续做梦吧。

我对天发誓，以下所说的是一则真实故事。一家初创公司放弃了从顶级风险投资公司那里筹集资金，因为投资公司感觉到无利可图。我向这家投资公司的合伙人询问个中原因，他告诉我，因为他的同事知道欧洲的一家初创公司也在做同样的事，“在欧洲市场占领了100%的市场份额，即将进军美国。”因此，对于另一个新进入者而言，时机已经太晚。

我问那个同事这家初创公司的名字，他说不知道——一个朋友告诉他这件事。我联系了那位朋友，他也说不知道，另一个朋友告诉他这家公司的事情，以及这家公司如何获得98%的市场份额——在东欧一个很小的垂直市场上。

“关键是把竞争天平向你的方向倾斜。”

让我们回顾一下：一个朋友告诉了另一个朋友，那个朋友告诉了一个同事，同事告诉合伙人不用花时间去调查这家公司。这个故事说明了你为什么需要一个可信的人为你介绍，从而让决策者认真地考虑你的公司。问题的关键不在于提交的过程应该是一个公平的竞争环境。关键在于，通过投资人尊重的人为你做的介绍，把竞争天平向你的方向倾斜。这些人包括：

◎当前投资者 当前投资者所能提供的最有价值的服务之一便是帮助寻找其他投资者。这是游戏的一部分，去请求帮助吧，不要犹豫。大多数投资人至少会听取已经在公司拥有股份的人给出的建议。

◎律师和会计师 选择那些既能胜任工作，又有人脉的律师和会计师。问他们是否会帮你介绍资金来源。大量的事务所都可以完成工作，所以，去找一家既能胜任工作又能帮你引荐的事务所吧。

◎其他创业者 创业者给他的投资人打一通电话或发一封邮件，对他说，"这是个炙手可热的新公司，你应该与他们谈谈。"这番话很有力度。到投资人的网站上找到他已经投资的公司——其中可能有你认识的人。如果都不认识，那就想办法去认识，结识这些公司的高管比结识投资人容易。至于非营利机构的创办人，就去找出目标基金会目前已资助的机构。

◎教授 教授的建议会给投资人留下深刻印象。例如，在硅谷，斯坦福大学工程系教授的一通电话或一封邮件会吸引大部分风险投资人和天使投资人的关注。希望你上学的时候是个好学生！

如果这几类人都不认识怎么办？这是个残酷的世界。筹措资金不是一项机会均等的活动。走出去，去跟人交往。在第八章"布道的艺术"的结尾处有个关于如何闲聊的简短课程，对你会有一定帮助。

了解你的听众

与潜在投资人进行成功会面的基础是你前期所做的研究。首先，你要了解听众重视的东西。可以问介绍你进行会面参加会议的合伙人以下几个问题，通过他的回答获取信息：

◎对于我们的公司，你想了解的最重要的三件事是什么？

◎我们吸引你的是什么？说服你给我们见面机会的因素是什么？

◎有没有我应该提前准备的特殊的事项、问题或禁忌?

其次，浏览风险投资公司的网站，通过Google搜索，阅读相关报道，与业内伙伴们聊天，收集更多信息。这些是你所需了解的公司信息:

◎**公司背景** 公司如何成立的？最初的合伙人是谁？最成功的投资项目是哪几个?

◎**合伙人** 谁为这家公司工作？他们之前在哪里工作？他们在哪所学校上学?

◎**现有的投资组合** 当前的投资组合中有哪些公司？其过去取得大成功的有哪些？是否与你的公司存在冲突或协同效应?

特别要提的是，LinkedIn是一个准备会面的好资源。以下是使用方法:

◎浏览公司主页上的投资部分，找到被投资公司。

◎在LinkedIn上输入这些公司的名字，在你的人际网中找到在这些公司工作的人。

◎接触他们。

第三，与你的团队展开头脑风暴，找出令你的游说更有力、更有意义的人脉、技巧和视角。可能的选择有很多，但要在游说的时候找出它们是困难的。关键是在压力较小的时候提前做好研究。

尽管天使投资人可能没有自己的网站，但Google和LinkedIn提供了大量关于他们的信息。还有天使资本集市AngelList。在这个平台

上，你可以通过名字搜索天使投资人和公司——了解天使投资人的强大资源。

展现牵引力

一般情况下，投资人在寻找已经成熟的团队、技术和市场。然而，有一个因素可以绕过一切夸张言辞：实际销售。（在硅谷，我们称之为牵引力——轮胎与路面摩擦，牵引力推动汽车前行）

> “很多创业者认为，‘我十分相信我的想法’这句话是一种牵引力。果真如此，那他们就被骗了。”

牵引力最重要，因为它表明人们愿意打开钱包，拿出钱，放在你的口袋里。如果能够做到这点，你的团队、技术、市场就没那么重要了。有的公司有着成熟的团队、成熟的技术和成熟的市场，却令投资人亏钱；有的公司则是相反。在我认识的投资人中，没有一人倾向于前者。

这也是成功的众筹项目之所以强大的原因。它不仅延迟或消除了筹资的必要性，而且提供了一种依据，证明你的产品是可行的，有助于吸引投资人。

在不同的行业，牵引力的形式有所不同。对于初创公司的产品或服务，它有着直截了当的定义：

◎注册人数

◎下载次数

◎付费用户数

◎收入

◎网站流量

非营利机构的考察要素有所不同：

◎学校：注册人数和学生考试成绩

◎教堂：仪式出席人数

◎博物馆：参观人数

◎志愿组织：捐赠情况和志愿者服务小时数

这产生了一个逻辑上的问题："如果没有足够的资金完成项目，我又该如何展现牵引力？"答案有两个。首先，没有人说过创业很容易，回顾第四章《自力更生的艺术》，然后去做你该做的事。其次，牵引力也有不同的层次——参照马斯洛需求层次理论。

1.实际销售（非产品类公司可参照以上讨论的要素）

2.现场测试和试点

3.就现场测试、试点或正式发运前的试用达成协议

4.建立联系，努力实现现场测试

这是牵引力排序。如果你连一个做现场测试的熟人都没有，你的筹资之路将困难重重。很多创业者认为，"我十分相信我的想法"这句话是一种牵引力。如果他们的确这样以为，他们就被骗了。

激发想象

投资人会议上，所有创业者——毫不夸张地说，每一个创业者——都会用幻灯片“证明”他的市场规模。通常，幻灯片会引述咨询公司的言论，明确地陈述着在未来四年内，一款用于经营骆驼牧场的软件的市场规模将达到500亿美元。

有趣的是，所有创业者都声称他们面对的是一个500亿美元的市场。然而，会议室里没有一个人相信这个数字，换句话说，没有人认为这个数字与产品本身相关，包括创业者本人。一种更好的方法是激发想象。你提供一种大众急需的稀缺产品，听众会自己计算其市场规模。

这个方法并非永远有效，因为有些市场并不明显。不过，当它起效时，结果是惊人的。以下是这种方法如何起效的一个例子。假设你的网站可以让人们无需购买或租用软件，也不用学习如何使用复杂的产品就能制图。

以下是激发想象的游说过程：

◎每一个拥有个人网站、博客、社交媒体账号的人、每一位作者、每一个eBay和Etsy上的卖家以及每一位演讲者都需要使用图像吸引关注；

◎然而，大多数人都不是平面设计师，也不是艺术家，人们也不愿意花费时间和金钱学习相关技能；

◎因此，一个免费、便捷、能够快速制作出精美图像的产品势必会吸引很多用户；

◎向这些用户出售图形元素、图片库和高级功能，把广大用户变现，这一步非常容易。

这种方法比引用研究报告来证明图形软件和服务的市场规模达500亿美元更有力度，因为投资人自己会得出结论：这家公司能够令设计大众化，会成为一家大公司。

认可或创造一个对手

很多创业者认为，投资人希望听到你的初创公司没有竞争对手。很遗憾，经验丰富的投资人听到这类话语时会得出如下结论：

◎没有竞争对手是因为没有市场。如果有市场，一定会有其他人想赢得市场。

◎创始人太无能，甚至不会用Google搜出在做着同样事情的其他创业公司。

显然，一家旨在服务于不存在的市场的公司或显得毫无头绪的公司是筹集不到资金的。适度竞争是件好事，它表明一个真正的市场是可能存在的，表明你做了功课。

你的任务是说明自己比竞争对手强，而不是对手不存在。使用如下表格说明你和对手分别能做什么，不能做什么。

公司	我们能做而它做不到的	我们不能做但它能做到的
我们		
X		
Y		
Z		

没有人会问为什么要列出你相较于对手的优势，但很多创业者想知道，为什么要列出自己不能做而对手可以的事。原因在于，这样做能展现以下四种优秀品质，从而提升你的可靠度。它们分别是：

◎说话诚实

◎评估竞争对手

◎了解自己公司的弱点

◎简洁明晰地交流

这张表格还有一个用处，针对顾客的特定需求展现自己的才能，从而提升产品与市场的关联度——也就是说，“我们能做而它做不到的”这一列应该表明，你的产品是有市场需求的。

“人们发现自己可以信任你的劣势时，会更愿意相信你的长处。”

遗憾的是，创业者很少考虑这些因素。相反，他们画出的是让自己看起来很好的表格——里面包含的一切要素即便称不上愚蠢十足，也是毫不相关。

如果没有直接竞争者，那就扩大范围，直到找出对手。如果完全没有竞争对象，那你很可能一无所有。以下是几个非直接竞争者的例子：

◎**依赖现状** “这是我们一贯以来的做法。”“我们需要老板的许可。”

◎**争夺时间和精力** 例如，一个博物馆的竞争对手不仅包括其他博物馆，也包括水族馆、网络游戏和购物中心。

◎**谷歌、苹果和亚马逊** 某种程度上而言，它们是所有公司的竞争对手。

大胆一点：公开讨论自己的优势和劣势。当人们发现在短处上都可以相信你时，他们更情愿相信你的长处。

别上当，这些问题是陷阱

幸运的话，你会遇到提出陷阱问题的投资人。之所以说“幸运”是因为，这类问题表明投资人对你感兴趣，而且经验丰富。这些问题给了你一个机会，让你展示你也经验不浅，以下是典型的陷阱问题和合适的回答。

投资人的陷阱问题	你想说的	你应该说的
“是什么因素让你觉得自己有资格经营这家创业公司？”	“是什么因素让你觉得自己有资格经营这家风险投资公司？”	“目前为止我做得都还不错。不过，如果有必要的话，我会让位。”
“你是否认为自己会长时间担任这家公司的CEO？”	“你的有限合伙人 觉得你怎么样？”	“我一直致力于把我们的产品推向市场。为了促成它，我会尝试一切有必要的事，包括让位。以下是做出这种转变的几个合理的时间点……
“所有权管理对你来说是件大事吗？”	“我每个星期工作80个小时，就为了让公司成功运作，你现在问我是否在意拥有多少股权？”	“不是。我知道，为了让公司成功运作，我们需要优秀的员工和卓越的投资人。他们都要成为重要股东。我将专注于把饼做大，而不是争取或占有其中一大块。”
“你认为公司的流动性路径是什么？”	“市值创纪录的IPO 。”	“我们知道，在渴望资产变现之前，还有很多事要做。我们计划让这家公司成为大型、成功、独立的实体。眼下，我们正全力以赴，尽最大的努力去达成这点。IPO是一个梦想——另外，这五家公司将来可能是我们的收购方……”

抓住一只猫

离开爱人的方式可能有五十种，而风险投资人拒绝你的方式可能更多。很遗憾，他们不喜欢直接而明确地拒绝；他们喜欢使用SHITS

㊟技巧：表现得很有兴趣，但迟迟不做决定。

以下是你经常听到的回应（说得较为随意）：

◎“现在让我们投资还为时尚早。先给我们看看你的牵引力，然后我们再投资。”

◎“你来得太晚了。真希望你早点来找我们。”

◎“如果你能拿到一个领投人的投资，我们也会成为联合投资的一员。”

◎“在你这个领域我们没有专业人士。”

◎“你的公司与我们正在投资的一家公司有利益冲突。”（相信我，如果他们觉得可以从你的公司赚钱，他们会解决这个冲突）

◎“我很欣赏你的想法，但我的合伙人不喜欢。”

◎“你得证明你的技术可以取得规模化进展。”

大多数情况下，投资人真正想说的是，“绝不可能投资。”但也有一些情况，投资者确实感兴趣，但还没有做好准备投资。最终，你还是可能从他们那里筹到资金，但完成这个过程就和遛猫一样困难。

遛猫的关键是抓到一只猫，而不是同时广撒网。如果这是一只有名的、漂亮的大猫，那就更好了。但任何一只猫，只要它跟你没什么关系就行。因为风险投资人喜欢扎堆，就像祸不单行一样。

“如果你的事业没有明显、重大的起色，而你还在继续与投资人保持联系，你的形象就会从‘执着’变成‘讨厌鬼’，没有人会给讨厌鬼投资。”

要想赢得投资人的支持，并不仅仅是靠游说和介绍人提供客观、可量化、令人信服的信息。它既是一个分析的过程，也是一个感性的过程。一个尚未做出决定的投资人仍在观察着你的所作所为：

◎你有没有回答游说时未能回答的问题，继续紧追不舍?

◎游说之后，你有没有提供能够支持你的观点的补充信息?

◎你有没有拒绝大客户，或在早期就到达关键节点，令投资人惊讶?

◎有没有其他优秀投资人给你开支票?

沿着这些步骤执着前进能够取得回报，在第一次游说的几周甚至几个月后，为了捕获小猫，你可以提供这几类相关的最新信息。然而，如果你的事业没有明显、重大的起色，而你还在继续与投资人保持联系，你的身份就会从“执着的人”变成“讨厌鬼”，没有人会给讨厌鬼投资。

请一个企业融资律师

你需要一名律师，不只是普通律师，而是经常处理风险投资和企业早期融资事项的律师。也就是说，不要让一位处理离婚、刑事案件、家庭法或房地产事务的律师朋友或亲戚来帮忙。别犯蠢：你不会向皮肤科医生征求关于脑瘤的建议，那又为什么要向离婚律师咨询企业融资呢?

从尽职调查到银行汇款，每个步骤你都需要法律建议。尤其是，你需要律师帮你制作投资意向书，即明确投资的各项参数的法律文件。我们在威尔逊·桑西尼·古奇·罗沙迪律师事务所（Wilson Sonsini Goodrich & Rosati，简称WSGR）的朋友们设计出了很好的WSGR投资意向书生成器，帮助创业者读懂文件。

这个生成器列出的问题长达48页。它应该能让你明白这个过程有多复杂，以及你为什么需要一个经验丰富的律师。我曾见过许多创业者冒险融资，然后花费成千上万美元弥补为了省钱而雇佣亲戚朋友当律师的“明智决定”。

创业与过程中的其他部分并行

一本书的线性本质可能会给你一种印象：筹资——确切地说，一般情形下的创业过程——是一个连续的过程。例如，通过众筹筹集资金、制造原型、从天使投资人处融资、启动项目、从风险投资人处融资、扩大规模、上市、购买酒厂和特斯拉。

融资，及普遍情形下的创业，都是一个并行的过程。例如，你可能同时在推广众筹项目、与天使投资人和风险投资人开会、跟家人和朋友借钱。而这只是并行存在的一个方面而已，因为你同时还在建造原型、找客户、找合伙人、招募并培训员工。

习惯它吧，这是你选择的生活方式。

展望未来

读这本书时，你可能正打算融资，或刚结束种子轮。了解全局和每轮融资各自的含义对你很有帮助。

◎种子轮=嗞嗞声。这是你筹集的第一笔外部资金，数额在10～25万美元之间，来源包括朋友、家人和天使。这个阶段，你在贩卖梦想、幻想和妄想。换句话说，这一轮是煎牛排时发出的嗞嗞声。

◎A轮=牛排。本轮中，风险投资人现身。他们在你身上投下100～300万美元的赌注。你不能再依赖嗞嗞声了，因为大笔资金正处于危险中（没有双关）。现在，产品必须创造收入——换句话说，这一轮

是煎好的牛排，而不再是嗞嗞声。（我是从风投公司Triple Point Ventures的本·纳尔森那里学到将嗞嗞声和牛排暗喻用于投资领域的）

◎B轮=类固醇。牛排还不错，顾客在购买和享用。现在，公司需要注射类固醇来达到魔法般的、一年一亿的收入增长速度。你要用这笔钱来扩大企业规模。幸好企业家不用尿检。

◎C轮=阿谀奉承者。如果走到了这一轮，你可能无需再融资。只有当资本主义制度崩溃，或者当谷歌/苹果/亚马逊决定进军你的业务时，你才需要这轮额外的融资。此时，投资人希望买入，而你不打算卖出，他们为了攀上一个赢家就会讨好巴结你。

抱着再也筹集不到资金那样的心态花筹来的钱

我最后的建议涉及成功筹集资金后的做法——不论金额多少。靠着空想维持了几个月后，很多创业者在筹到一笔资金时便欣喜若狂，把钱浪费在漂亮家具、称心的办公空间、免费食物和从大公司挖有MBA背景的雇员上。

“最好的心态是假设你再也无法筹集资金。”

如果你发现自己有下面几种想法，那么你正走在下坡路上：

◎投资人给我们钱投资，那我们就投资吧；

◎如果我们给员工提供食物，他们就不用去外面吃午餐，就能完成更多工作；

◎我们现在就要做好基础设施，为将来势必能达到的惊人增长提供支持；

◎我们总能够筹到资金。

最好的心态是假设你再也无法筹集资金。怎么会出现这种结果呢？你可能会错过发货日期；你可能无法达到销售预期；投资人可能会对你的团队失去信心；投资人可能失去资金来源；可能发生经济衰退或爆发流行病。你永远无法知道……

如果一切都往好的方向发展，则每个人都相安无事。如果一切都不尽如人意，那么只有杰出的创业者才能幸存。如果你知道自己再也无法筹集资金，你会如何支配现有资金？

LOL㊟

在本章最后，我来告诉你一些我有幸听过的不太常见的融资游说说辞吧，只为轻松一笑：

◎把以色列变成中东其他国家的游乐场。

◎在洛杉矶上空建一个穹顶。（我忘了建穹顶的目的是把洛杉矶的污染都包含其中，还是阻止更多污染进入洛杉矶）

◎建一个飞船，作为空中医院。

◎出售月球上的土地。

◎建一个巨大的、外形如乌龟的可充气物体，漂浮在旧金山上空，作为酒店。

◎用催眠疗法丰胸。

◎生产一辆隐形汽车——游说的时候还提醒道，如果没有一家美国公司愿意出资，他就把汽车推介给伊拉克人。

◎出售由电池供电的设备，夹在鼻子上，给人体取暖。

◎把三明治打印出来。

◎发明一种全球通用的新货币；创业者为此寻求一万亿美元的投资。

尽管这些想法听起来很疯狂，但3D打印和比特币真的出现了！

附录

加送篇：风险投资人的十大谎言

风险投资人都很简单：他们要么决定投钱给你，并说服自己的直觉很准（也就是所谓的尽职调查）；要么就绝对没有这种可能。尽管他们可以简单，但他们未必坦率。如果你觉得从他们口中得到明确的肯定答复很困难，那你应该试着得出否定的结论。

哎！创业者也很简单：如果听不到明确拒绝，他们便假设答案为“是”。这也是风险投资人和创业者之间存在这么多误解的原因。为了使双方更好地理解彼此，我在这里揭露风险投资人的十大谎言。

1.“我们会很快做出决定。”公司当然能够快速决定——毕竟，他们不是拿自己的钱冒险。但公司永远都不会真的这样做，因为投资人并不像他们声称的那般大胆、有冒险精神，同时又是激发创新的力量。和大多数金融从业者一样，他们也是风险规避者，喜欢随大流。

2.“我喜欢你的公司，但我的合伙人不喜欢。”换言之：“不。”投资人想让创业者相信，他是好人，是聪明人，他理解创业者；但其他人不是，所以不要责怪他。这是种逃避。与其说其他合伙人不喜欢这笔

交易，倒不如说该投资人并不真的相信你。如果他真的信任你，他就会促成投资。

“如果你的阿姨是个男人，她就是你的叔叔了。”

3.“如果你能找到一个领投人，我们就会跟进。”换言之：“不。”正如日本人所言，“如果你的阿姨是个男人，她就是你的叔叔了。”阿姨不是男人，所以这句话毫无意义。风险投资人的意思是，“我们其实并不相信，不过，如果你能让红杉资本领投，我们就会跟进。”换句话说，一旦创业者不需要资金，风险投资人就乐意给他更多。你真正希望听到的是，“如果找不到领投人，我们就会投资。”这才是真的信任你。

4.“给我们看看你的卖点，我们就会投资。”换言之：“不。”这个谎言的言下之意是，“我不相信你的故事，不过，如果你能实现高额收入，以此证明自己的话，或许能说服我。但我不想对你说‘不’，万一你成了下一个谷歌，我就彻底像一个让机会白白溜走的傻瓜了。”

5.“我们希望与其他风险投资人共同投资。”你要明白，风险投资人是贪婪的，就像太阳每天都会升起、加拿大人热衷冰球一样。在这个行当里，贪婪的意思是，“如果这是一笔好生意，我就要全盘独享。”创业者希望听到的是，“我们想独家投资。我们不希望跟其他任何投资人分享。”果然如此，创业者的任务则是说服他们，为什么其他投资人加入进来可以把蛋糕做大，而不只是去瓜分原有的蛋糕。

6.“我们投的是你的团队。”这句话并不完整。尽管他们投的确实是你的团队，创业者却把这句话解读成，“我们不会解雇你——我们是因为你而投资，为什么要解雇你？”但这不是风险投资人的本意。她的

意思是，“只要事情进展顺利，我们投的就是你的团队；如果进展不佳，我们就会解雇你，没有谁是不可替代的。”

7.“我会在你的公司身上投入大量时间和精力。”或许，他说的是接入办公室的光纤宽带(注)，而不是他的私人日程表，因为他已经是十家公司的董事了。创业者应该有心理准备：连董事会议都算进来，他们每个月花在一家公司上的时间只有5到10小时。这就是事实。接受吧。开董事会时请尽量缩短时间！

8.“这是份香草味(注)的投资意向书。”世界上并不存在香草味的意向书。如果要把投资意向书比作冰激凌，那么最常见的口味也是“崎岖路”（Rocky Road）(注)。你需要一个经验丰富的企业融资律师为你把控其中的复杂情况和陷阱，而不是随便找个什么人。

9.“我们可以在我们投资的那些公司里为你牵线搭桥。”这是个双重谎言。首先，风险投资人并不总是能在所投的公司中牵线搭桥。这些公司可能会反感他，把他的推介看成是世上最糟糕的事。其次，即使风险投资人真的能够牵线搭桥，创业者也不能指望这些公司能够对你的最小可用有用能用产品（MVVVP）有所帮助。

10.“我们喜欢早期投资。”风险投资人热衷于向一家投前估值200万的创业公司投入100万，以换取下一个谷歌33%的股份。这是他所谓的早期投资。为什么我们都知道谷歌惊人的投资回报率？就像我们都知道迈克尔·乔丹一样：谷歌和乔丹极为罕见。如果他们很常见，就没有人会写他们。如果深入了解，你就会发现，风险投资人想要投的是在成熟市场中（如电子商务）有成熟技术（最好能弄出个诺贝尔奖）的成熟团队（比如思科创始人）。

FAQ

本章的问答环节为全书最长，这恰好表明，对大多数人而言，融资都是一个困难的过程。在本章主体内容中，我回答了与融资相关的最常见问题，这里我将回答一些最有针对性的。

问：我该设法筹集多少资金?

答：有两种答案。第一，你只能筹集到足以到达下一个重要里程碑的资金，例如，从原型到第一个可交付的产品。理由是，完成这个阶段会令你的估值大幅增长，从而能够筹集到更多资金。

第二，如果投资人对你的估值很高，向你大笔砸钱，那么，他们给多少你就拿多少。目标是再也无需融资，因此，你就少了一件要担心的事。

然而，不论估值高低，你筹集的资金越多，你需要回报的也就越多。例如，当你听说一家公司融资5000万美元时，它有两种后果；首先，公司已经贮存了一大笔资金；其次，公司必须回报5亿美元，让投资人满意。后者给公司造成了很大压力。

投资人在早期向你大笔砸钱的可能性很低，所以，对于大多数初创公司而言，这个问题的答案是尽可能筹集更多资金，以达到下一个里程碑。

问：我该如何为公司估值?

答：过去我常常对人们说，每一个全职的工程师价值50万，每一个MBA价值25万（我有MBA学位）。人们觉得我在开玩笑，其实我是认真的。

有几个建议。首先，你不用给自己的公司估值，除非你是罕见的拒绝投资人的创业者之一。对于其他人来说，这是个投资人设法确定估值，而你尽力抬高估值的过程，即所谓的谈判。

其次，对非上市公司进行估值的信息并不充分。对它的估值并不是拿起一份《华尔街日报》，看看股票交易价就能确定的。最佳做法是找到一家有可比性的公司，以此为基础进行近似估值。

计算过程如下：假设一个类似的公司筹集到了300万。通常，初创公司在这类融资中会出让20%～25%股份。计算一下，如果300万对应20%～25%股份，那么公司的估值就在1200至1500万之间。这是初始起点，从这里开始谈判。

你可以浏览Mashable、TechCrunch和the Verge等网站，来找到这些融资信息。WSGR律师事务所基于其客户的融资情况，发布了很有价值的报告。

第三，持有公司的股份越多越好，你无需在SAT的数学部分考到800分也会明白这点。不过，这不是所有的——真正重要的是你持有的股份价值多少，而不是持有的比例多大。例如，持有1‰的谷歌要比持有一家市值1000万公司的51%强。

因此，不要试图令估值最大化，从而使融资的股权稀释效应最小化问题上把自己逼疯。你要么赚的比期望值更多，要么一无所有。公司价值比你持有多少股份更重要。

问：创业者是否必须接受潜在风险投资人提出的估值?

答：不论他最初提出的估值是多少，在此基础上增加25%，因为他们预计你会让步，这是谈判的一部分——事实上，如果你不让步，

你可能会把投资人吓跑，会让他觉得你是个不善谈判的人。比较理想的做法是，同时准备好一些言辞，说明你为什么相信公司的估值应该更高——只说这本书教你做出让步可是远远不够的。

不过，总而言之，如果估值合理，就拿上钱开始动工吧。估值和持股比例增加几个百分点几乎不会有什么差别。

问：有一个风险投资人想给我投资500万美元！他会想怎样与公司进行互动？这方面我该有何种期待？

答：只要事情进展顺利，风险投资人就不会插手。了解一下风险投资人的生活：他是十个公司的董事，至少每个季度要与他们见一次面，有时甚至每个月都要见面；他必须筹集用于投资的资金进行投资，要让大约25个投资人知情和满意；他每天要考察好几笔业务；他还要与其他5位合伙人打交道。他没有时间监控你的一举一动——如果他觉得必须这样做，那他从一开始就不会给你投资。

更重要的问题是，“我应该期望从一个负责的风险投资人那里得到什么支持？”答案是：每个月5小时的想法沟通时间，在此期间，他向你敞开大门，帮你寻找潜在顾客和合伙人，帮你面试公司高层职位候选人。

问：我该如何识别拥有成熟的、持续期足够长的新资金，进而与我的清偿期安排相一致的风投公司？

答：你想多了。资金的时间安排从来算不上什么大问题。你要做的是说服公司你能让它赚钱。如果说服成功，他们就会为你找到资

金。此外，是风投公司在挑选你，而非相反。而且，你也没有办法预测清偿期的安排。

问：接触不同等级的风投公司的顺序是什么？依次接触一流、二流、三流公司，还是以相反顺序依此接触?

答：你想太多了。尽可能向每一家你能接触到的公司游说。为融资做了九个月的努力后，你会发现所有的钱都是值得筹到的钱。何况，谁是一流、二流、三流公司的区别并不明显。

问：一流、二流、三流风投公司对内部收益率的期望分别是多少？他们对预期目标的坚持有多坚定?

答：你想得太多太多了。首先，风险投资人不可能承认他的公司不是一流公司。即使承认，他也不会对合伙人和投资人说，“鉴于我们是二流公司，我们就尽力拿到10%的股份吧。”

所有风险投资人都希望在你的投资项目上取得高回报，而不是与他们的目标平均收益率持平。（记住：他们知道你的公司很有可能会彻底失败）但你的问题忽视了另一个关键点。尽管风投公司之间有着基于IRR高低的排名，但风险投资人不会通过计算预期IRR来评估具体业务。

就实际情况而言，投资人关心的是现金的现金回报率——也就是，如果今天投入100万，预计在四五年后能收回多少？（若收回500万，就是5倍回报）不同公司对现金的现金回报率的预期有所不同，但导致差异的是投资人类型和投资领域的不同，而非公司声誉。对于一

项处于初期阶段、高新技术行业的投资，你最好能够说服投资人，在3至5年的时间里，他的投入能得到5至10倍回报。

问：我应该承认我们到目前为止的销售额还很不理想，或根本没有销售额吗？

答：是的，但我会加以粉饰：你的销售不是不理想——你处在“创新型产品的销售周期的早期阶段。”这也是你能依靠自身努力的时间越长便越好的原因。

问：我应该向风险投资人坦白我完全是个新手吗？

答：没有必要，这是显而易见的事。因此不妨实话实说。不过，为了改善这种情况，隐瞒自己是个新手多跟经验丰富的董事和顾问接触吧。此外，你还可以说，“我会做对公司有利的事，如有必要，我会让贤。”并做到言行一致。

问：风险投资人之间有多少交流？我在一人面前的失礼会不会成为他们闲暇时的谈资？会不会破坏其他人对我的好印象？

答：风险投资人不可能谈论你，一天之中，他们没多少时间讨论开过的沉闷会议和见过的无知创业者。极其愚蠢的事才会成为他们的谈资。

问：融资前有必要聘请律师和会计师吗？

答：没有必要，但聘请律师的话更好，原因有三：第一，假设你选择了一家因企业融资/风险投资事务而闻名的律师事务所，这个举动表明你知道自己在做什么；第二，好的律师能帮助你寻找投资人；第三，你需要一个经验丰富的企业融资律师完成融资中的文书工作。会计师则不太重要，目前还没有多少财务工作要做。

问：以下哪种做法比较好：要求支持整个项目实现清偿的全部资金？还是前一两年所需资金？

答：两者都不可取。你不可能知道是否存在投资清偿、什么时候发生、在那之前需要多少资金。然而，你希望得到的、投资人希望给予的是足够你到达下一个重要里程碑的资金，如果有所延迟，则再加上六个月的缓冲期。

问：为了吸引投资，我的公司必须运作良好、具备盈利性吗？

答：风险投资业是周期性的——有些人会说他们是贪食症患者。在饥饿地无人可投时，风险投资人向每一个会用PPT的人投资；但在做筛选时，大多数人变得谨慎，想要"运作良好的、盈利"公司。

你的任务是找到愿意在未经验证的初创公司身上下赌注的投资人。他们告诉你自己只对成熟的公司有投资兴趣时，那是在撒谎。他们真正的意思是，"我们不了解你的项目，所以我们就这么说来敷衍你。如果我们真的理解并相信你，我们就会抓住机会一试。"

问：我的目标市场上存在无可争议的领先者，这是否会妨碍我得到融资？

答：我可以明确地回答，“视情况而定。”如果处在市场生命周期的早期阶段，而且很清楚公司的业务未来存在一个巨大的市场，那么你就能得到融资。Commodore是个人电脑市场毫无争议的领军者，但在它之后，还有大量公司得到了融资。不过，在成熟的、资金密集的行业中融资依然可能比较困难，如汽车行业。

它还取决于投资人。有些投资人会被市场领先者吓跑。有些则将领先者的存在看作有市场的依据，希望与之较量。

还有一件事值得思考。你的关键是融资，然而，能否实现融资与实际是否可行是两回事。与市场龙头较量的想法可能不会有助于你融资，但仍然是可行的。所以，不要让投资人的否定回应阻止了你的脚步。

问：投资人数量越少、规模越大越好，还是数量越多、规模越小越好？

答：你应该为能够选择而感到幸运。投资人较少意味着需要处理的关系较少。投资人较多也意味着遇到经验不足者的可能性也较高。

然而，让更多投资人参与进来也有好处，以下是几个令人信服的理由：（1）更多投资人意味着有更多的人帮你敞开大门、招募员工、制造话题；（2）当你需要更多资金时，手中已掌握一些资金来源渠道是件好事；（3）你们之间出现分歧时，只有一位投资人发号施令是十分危险的，而出现分歧是必然的。

问：接受天使投资的同时签署一个买断条款，允许我在能够偿还天使贷款的本息之后保留股份，这种做法是否合理？是否符合惯例？

答：你可以试试，但这种做法很俗气。天使不是银行，不会设法在你支付的利息和资金成本之间赚取利差。天使在风险最大的时候向你的公司注入资金，所以，他们应该占据上风。如果真的签了买断条款，你会得到糟糕的“功德分”——初创公司要尽可能结交善缘。

问：现有投资人应该参加公司向潜在投资人的游说活动吗?

答：如果潜在投资人觉得没问题，这种做法通常会留下好印象：“现有的投资人非常关心公司的情况，会和公司一起参加我们的会议。”如果现有投资人是个名人，那么无论如何都请带上他/她。

问：哪种更吸引投资人：一个有着10亿美元成熟市场、但市场上已经存在一些大公司的产品概念，还是一个能够创造出潜在规模10亿美元的新市场，且在短期内没有竞争对手的产品创意?

答：答案取决于投资人。少数投资人喜欢“创造新世界”的投资，但大多数人则像水牛一样：跟着他们的头儿向悬崖跑去，因为大家都这样做。在某种层面上，融资就是一个数字游戏：你要大量游说，找到一个愿意给你开支票的投资人，所以你不能挑剔。

问：我们应该更注重什么：说服投资人我们的产品如何解决困难，向他们做竞争性分析，还是说服他们将如何得到一定比例的回报?

答：前者，绝不要用后者。没有人能够预测投资清偿何时会发生、如何发生。你试图这样做，只会让你看起来很愚蠢。

问：创业者应该在什么时候放弃融资?

答：我从没见过一个靠争辩逆转否决意见的创业者。投资人说“不”时（他们有很多表述方式，像风险投资人的十大谎言中所讨论的），优雅地接受这个决定。

不过，假如你能够证明自己，那就走回去。“证据”指完成产品、开立有声望的账户、从其他来源处筹集资金、组建优秀的团队。执着加证据有助于你取得成功。

问：CEO应该为自己定多少薪水才既合理又不会把投资人吓跑?

答：很难回答一个绝对的数字。2014年前后，技术型创业公司CEO的合理年薪可能是12.5万美元。更经得起时间考验的答案是：CEO的收入不应超过最低收入全职员工的四倍。

问：天使想让创业者共担风险，但我完全没有钱可用来投资。我该如何解决这个问题？现在，风险投资人期待创业者如何共同承担风险?

答：对于风险投资人或天使而言，创业者共同投资、共担风险是件好事，但非必要。当然，你也不该相信，因为你愚蠢十足地向一个糟糕的想法投资，其他投资人就会照做。

如果你认为潜在投资人拒绝你的唯一原因是你没有共担风险，那么，实际上，无论如何你得到的答案都是“不”。更重要的是你为产品努力了多久，取得了什么进展。

反之，如果投资人提供资金的唯一原因是你自己也承担了风险，那这个投资人就是个傻瓜，你也不会想要他。此外，几乎在所有情况下，你都共同承担着高额风险——你付出了好几个月的辛勤汗水。

问：如果天使投资人询问他的回报，最好的回答是什么？

答：最佳答案是对他说，他一定不是个成熟的投资人，因为这样的投资人不至于蠢到开口询问没有答案的问题。不过，我赌你不敢这么说。相反，你可以让他仔细查看你的财务规划，然后问他，“你觉得怎样比较现实？”

问：与风险投资人会面时我该如何着装？

答：取决于你所处的地方。在美国东海岸，你应该穿夹克衫，打领带；在西海岸，你可以更加随意——穿Dockers[注]和运动衣就可以了。不论在哪里，如果你是个天才极客，那就直接穿件干净的T恤和牛仔裤。

问：投资人会对通过利润共享得到回报感兴趣，还是对5至10年内从创始人手中将公司买断感兴趣？

答：除非投资人是你母亲。如果是专业投资人，假如你没有机会上市或被收购，那就请忘了融资这件事。如果是天使投资人，对你投资可能代表着幻想或同情——清偿则没那么重要。不过，利润共享或买断对极少数投资人有吸引力。

问：由于极少投资人会签署保密协议（nondisclosure agreement，简称NDA），一个人该如何保护自己的创意？

“实施很困难——付诸行动才是产生回报的地方。”

答：你说得对。极少投资人会签署NDA，就算签了协议，他们在得知你的想法后也不会毫无顾忌地将其外传。我从来没有遇到创业者向投资者介绍自己的想法，却被投资者剽窃的情况。

投资人在寻找能够将想法实施的人，而不是突然的灵光一现。想法很容易，实施很困难——付诸行动才是产生回报的地方。坦白说，极少投资人有能力实现想法，所以才做投资……我离题了。

以下是运用NDA的几个注意事项：

如果你要求签NDA只是为了提出想法，那你还是继续打工吧，因为你太无知。只为了听你的想法就在协议上签字的绝不是你想要的投资人。

无所顾忌地散布你的执行摘要和PPT游说稿吧。这些文件会吸引投资人到下一个阶段。他们不应该泄露你的魔力秘方。

如果投资人对你的东西感兴趣，想要了解更多，想知道源代码或纯科学层面的内容，那就要求他们签署NDA。在尽职调查阶段，投资人要求了解这类信息是合理的。在当前阶段，你要求签保密协议也是合理的。

一旦申请专利，你应该对在NDA的保护下谈论魔力秘方感到很安全——并不是说你有时间和精力去起诉专利侵权。保护某个想法的最好办法是实现它。

问：我应该从什么时候不再寻找/谈判一笔更好的交易，而是接受现有的邀请?

答：如果再也付不起工资，不再观望或谈判是个好主意。如果现有的邀约与你的期望偏差在20%以内，那就接受它。专注于开创你的业务，而不是找到最佳投资。从长远来看，企业的品质决定你能赚多少钱，而不是几年前你与投资人确定的金额。

问：我应该更担心哪一方面，股权稀释、企业的真正需求，还是投资人打算投入的金额?

答：优先顺序如下：企业的真正需求、投资人打算投入的金额，最次要的才是股权稀释。

---

1. 阿瑟·洛克："风险投资"一词的发明者。
2. Indiegogo，美国第二大众筹平台。
3. Kickstarter，于2009年4月在美国纽约成立，是一个专为具有创意方案的企业筹资的众筹网站平台。
4. 阿丽安娜·赫芬顿，希腊裔美国作家，《赫芬顿邮报》 创始人之一。
5. 艾伦秀（The Ellen DeGeneres Show），美国CBS电视台的一档热门脱口秀节目。
6. 弗雷德·威尔逊：美国纽约著名风投资本家。
7. 有限合伙人，即参与投资的企业或金融保险机构等机构投资人和个人投资人，这些人只承担有限责任。
8. 首次公开募股（Initial Public Offerings，简称IPO）：是指一家企业或公司（股份有限公司）第一次将它的股份向公众出售。
9. SHITS是Show high interest, then stall的缩写，意思是"表现地很有兴趣，但迟迟不做决定"。
10. LOL是laughing out loud的缩写，意思是"大声笑出来"。
11. Bandwidth，有"时间和精力"的涵义，亦指网络带宽。

12. Vanilla，香草味，这里形容最简单的、毫无额外添加的东西。

13. Rocky Road，崎岖路，经典的冰激凌口味，配方有巧克力、坚果、棉花糖。

14. Dockers，服装品牌，主打卡其裤、商务便装等。

第六章
宣讲的艺术

把你的话修正修正，否则你要毁坏你自己的命运了。

——莎士比亚《李尔王》

提纲挈领

忘掉“我思故我在”这句话。对企业家来说，有用的那句是“我宣讲故我在”。宣讲不仅仅是为了融资，更是为了达成一致看法，看法一致后又会带来诸多良性结果，包括销售额的提升、合伙关系的建立或新雇员的加入。

问：怎样看出一个企业家在宣讲?

答：他嘴唇在动的时候就是在宣讲。

你将在本章学到如何以更为精简有效的方式来宣讲你的创业项目和产品。

充分准备

如果你参加宣讲会时发现没有投影仪可用，那失误在你；如果你的手提电脑与投影仪无法同屏显示，失误也在你；如果宣讲过程中投影仪的灯泡灭了，这也是你的失误；如果你一开始就慢慢吞吞，看起来毫无条理，失去了观众，那这还是你的失误。

看出规律来了吗?

要扭转不良开端几乎不可能，因此你需要提前到场并做好准备。带上你自己的投影仪；带上两台笔记本电脑，把你的演讲报告拷进去；带两个VGA转接器；带一份演讲报告的备份放在优盘里。带上报告的纸质打印版，以防前面种种都不能使用。

定基调

宣讲会开始时，你需要为接下来要宣讲的内容作好铺垫，定下基调。可以问观众："我可以占用各位多少时间？"这个问题显示出你尊重观众们的时间价值，不会超出演讲的规定时间，同时也能让观众投入最少的时间来倾听你的宣讲。

> "如果你能为宣讲做好铺垫，让每个人都有相同的期待，说明你已在竞争中遥遥领先。"

接下来你可以问："我能提供哪三条最为重要的信息？"你可能会发现你努力想要传达的内容观众早已知晓或者早已深信不疑，这些你可以跳过不讲。你也可能发现有些你认为观众已经懂了的内容是没法跳过的。

最后，你可以问："我先快速完成演讲，之后再回答提问可以吗？"试着让观众保证不会打断你，这样你就能更为顺利地进行宣讲。

关于这些信息，你在会议之前就应该从主办方那里打听到，但要得到答案则需花5分钟的时间，如果能为宣讲做好铺垫，让每个人都有相同的期待，说明你已在竞争中遥遥领先。

从第6分钟开始介绍你的企业

如果演讲者前15分钟都在讲自己的生平故事，再花15分钟讲会场中每个团队成员的背景，那这样的宣讲我从来不会坚持听完。

遗憾的是，很多企业家都认为宣讲文就是记叙文，觉得开篇必须是自传。讲述个人故事的目的原本是为了让观众相信你有一个很棒的团队。但这样一来，观众都会开始纳闷："这个创业项目到底是做什么的？"用航空术语来打比方，这样的演讲感觉就像一架波音747飞机轰隆隆地滑了两英里。相反，你应该效仿的是F18大黄蜂战斗机，从长度不足300英尺的航空母舰甲板上快速弹射起飞。

最迟到演讲的第6分钟，你就应该开始讲解你的创业项目了。（记住：前5分钟是用来问前文所提的3个问题以获取答案）一旦观众了解了你是做哪一行的，他们就能心平气和地专心倾听你接下来的宣讲内容了。

不要过分执着于类似"专利申请中（patent-pending）、曲线跳跃（curve-jumping）、可扩展的（scalable）、革命性的（revolutionary）、先动优势（first-mover advantage）、范式转换（paradigm-shifting）、以顾客为中心的解决方案（customer-focused solutions）"这样的表述。每句话只包含几个字足矣，例如：

◎"我们销售软件。"

◎"我们销售硬件。"

◎"我们教育贫困儿童。"

◎"我们防止虐童事件。"

练习

计时一分钟。在这一分钟里向你的朋友讲解你的创业项目，时间到了就打住。然后让他们写下你的创业项目是做什么的。收集他们的答案，与你认为你所传达的内容进行比较。

遵循10/20/30法则

我患有美尼尔氏症，医学上是指一种以耳鸣、眩晕、听力下降为主要症状的病。这种病无法根治，但目前有很多理论探讨了其成因与治疗方法。我深信我的美尼尔氏症是听了数千场蹩脚宣讲造成的。

“我深信我的美尼尔氏症是听了数千场蹩脚宣讲造成的。”

帕雷托法则，也称为二八定律或80/20法则，是指80%的结果取决于20%的原因。梅特卡夫定律指出，网络的价值与联网的用户数的平方成正比。而做报告的10/20/30法则是说用10张幻灯片，限时20分钟演讲，文本字体至少要设成30磅大小。这是学习宣讲最重要的法则，能有效预防美尼尔氏症的流行。

10张幻灯片

宣讲的目的是激发观众的兴趣，不用面面俱到地介绍你的创业项目强迫观众屈服接受。你的目标是引起观众足够的兴趣，以制造第二次会面机会。

因此，建议每场宣讲仅使用10张幻灯片。幻灯片张数这么少，看似不太可能做到，但这个数字能迫使你把精力集中到绝对精华的内容上。你也可以再加几张，但总共不能超过15张——所需的幻灯片张数越多，你的观点说服力越弱。这10张幻灯片的内容可以这样设计：

◎**标题** 机构名称、你的姓名和头衔、联系地址、电子邮箱和手机号码。向观众展示该张幻灯片时，前文提到的那三个作为铺垫的问题可以这个时候来问，然后再介绍你的创业项目。要直奔主题！

> “如果说一幅画胜过千言万语，那么一个原型品则胜过万张幻灯片。”

◎**问题与机遇** 介绍你正在为人们解决哪个困难。你的目标是让大家相信你的产品有用。但要避免看起来像是为某一问题在寻找解决方法。尽量少引用或者不引用有关于你未来市场规模的咨询研究结果。

如果不是在为人们解决某个问题，而是要让人们做一些他们以前没做过的事，那么这时候就要描绘一幅你所能打造的美丽新世界的蓝图。

◎**价值定位** 向观众介绍你如何缓解人们的某个痛点以及你这样做的意义何在。要确保观众理解你卖的是什么和你的价值定位是什么。

这不是深入探讨技术问题的时候，而是要介绍你创业项目的主旨。比如，“我们是一个旅游折扣网站。我们开发的软件能搜索到所有旅游网站并把这些网站的报价整理成一个报告。”

◎**深层魔法** 描述产品背后的技术、秘方或魔法。文字越少越好，图表、示意图、流程图这些则越多越好。用这一张幻灯片让大家相信你的创业点子在技术上是切实可行的。如果你有MVVVP，也就是最小可用有用能用产品、原型品或是演示视频，这时候就该拿出来把话题引向此处。运气好的话剩下的幻灯片也无须展示。正如谷歌的

软件工程师和语音专家格兰·夏尔斯所说，“如果一幅画胜过千言万语，那么一个原型品则胜过万张幻灯片。”

◎**商业模式** 此处说明你们是如何盈利的，包括你们的销售对象、销售渠道以及毛利润率。一般来说，建议一个独一无二未经测试的商业模式会让人望而却步。如果你的商业模式极具创新性，就用人们所熟知的模式来说明。此时可以不失时机地罗列一些正在使用你们产品的公司的名字。

◎**市场进军计划** 向观众讲解你们将如何拉拢消费者，总结一下你的营销战略优势的要点，让观众相信你们有一个有效且花费合理的市场进军策略。（“像病毒一样疯狂传播”这类说法要忍住别用，因为这类措辞只是一厢情愿的想法，不能算是策略）

◎**竞争优势分析** 提供完整的竞争格局概况，这部分的内容宜多不宜少，而且不可不考虑你的竞争对手。每个人，包括顾客、投资方和合伙人，都想听听你好在哪里，而不想听你的竞争对手差在哪里。

◎**管理团队** 介绍你们的管理团队、董事会、顾问团以及主要投资者中的关键人物。没有完美的团队也没关系。如果你是美国思科公司或者全球最大视频网站YouTube的共同创始人，你也不需要募集资金。

你只需向观众说明你的教育背景和工作经历与你要进军的市场相关即可。所有的创业项目都有不足之处，重要的是你是否意识到这些不足确实存在并且愿意去克服。

◎**财务预估和主要绩效指标** 提供一份3到5年的预估报告，内容不仅要包括资金情况，也要包括主要绩效指标，例如顾客人数和转化率。进行自下而上的预估（详见第四章《自力更生的艺术》）。将较

长的销售周期和季节性因素也考虑在内。与制作数据同样重要的是让观众了解这份预估报告背后的设想。

◎现状分析、已有成就、时间线、资金使用计划 讲解你的产品现状、未来趋势走向以及你正在筹集的资金如何使用。和观众分享各种能表明你十足干劲与魅力的细节故事，然后用本张幻灯片来结尾，说明你更倾向于实际行动。

来谈谈流动资金吧：没有哪个企业家知道何时会拥有流动资金，如何获得流动资金或是将来会不会有流动资金，但是很多人都会用上一张幻灯片，上面写着“有两个选择可以帮助我们获得流动资金：首次公开募股（IPO）和收购（acquisition）”。这不是废话嘛。投资者如果问起你的退出策略，通常说明他对此一窍不通；你如果用这两个选项来回答他，那说明你也和他一样对此一无所知。

若要在幻灯片中提到流动资金，唯一的前提是你能列举出投资者从来没有听说过的至少三家收购方。这样做表明你对这个行业非常熟悉。相比之下，宣称像谷歌这样的大企业或者你行业中领军企业会来收购你们公司，这样的说法只会贻笑大方，最多也只能忽悠一下最笨的投资者。

除了上述10张幻灯片之外，你还可以再加几张幻灯片进一步谈谈你们的技术、营销、现有客户和其他重要策略。最好提前准备好这些内容，以防提问者让你做进一步的详细说明。不过，除非被问到相关主题，否则先不要展示这几张额外的幻灯片。

20分钟

大多数演讲的规定时间是一个小时，但你应该把你的宣讲控制在20分钟以内。这么做的原因有以下三个：

◎如果你的笔记本电脑用的是Windows操作界面，那可能要花40分钟时间来连接并调试电脑和投影仪。如果你最近刚升级过Windows系统，那可能就得花上整整1个小时来实现电脑和投影仪同屏。

◎若前一个演讲超时了，留给你的时间则1个小时也不会到，而且我从没见过之前哪个演讲能准时结束过。但你只能准时结束你自己的演讲以使会议按照时间安排表进行。

◎要留出充足的讨论时间。无论是演讲20分钟然后讨论40分钟，还是讲一张幻灯片讨论一下，再讲一张再讨论，两种模式选择哪一种这并不重要。

你也许在想，“盖伊说的是那些普通人、无知大众和傻瓜们。这些人应该使用10张幻灯片，牢记20分钟演讲时限，而我们不必那么做。我们有的是跨越曲线的、颠覆范式的、具有先动优势的、正在申请专利的技术。”

我指的就是你。我不关心你卖的是狗粮还是终身寿险、纳米微粒还是光学元件或是治癌新招：10张幻灯片和20分钟就是我所要告诉你的法则。

30磅字号

该建议适用于任何用到投影仪的宣讲。想一想：大多数投资者都年纪较大，视力也在退化。凭经验来说，把年纪最大的投资者的年龄除以2，得出的数字用作字号数是最合适不过的。字体越大，演讲者讲得越好，这是另一个经验之谈——美国苹果公司前首席执行官史蒂夫·乔布斯用的可是150磅的字体。你可以把字体设成80磅。



我们把字号设大，少放一些文本内容，是因为幻灯片是起引导作用的，不是照本宣科的。幻灯片应该用来对你所说的话进行解释，让你把握住话题方向。由于人们阅读的速度比你讲话的速度要快，因此，如果你放太多细节内容在幻灯片当中，观众先你一步读完后就不再听你讲了。

练习

假设有人主动提出，你在宣讲报告中每删掉一个字就付给你100美元。你的宣讲会变成什么样呢?

你如果为了把材料都塞进去而不得不使用小号字体，那就说明你这张幻灯片上细节内容太多了。每张幻灯片应当只描述一个要点。所有的文字内容和项目符号都应该用来支撑说明这一要点。

把握小细节

> 有时候……刀子也能把持刀人狠狠割伤……使刀子时必须小心，因为你知道，刀子才不会在乎它割到的是谁。
>
> ——史蒂芬·金，美国畅销书作家

遵循10/20/30法则，你的宣讲将会比90%的企业家都要做得好。要更接近完美，请掌握以下小细节：

◎**千万别读幻灯片** 千万别照着幻灯片读。幻灯片上的文本是你要围绕讲解的要点。你所说的话只是对这些要点的阐释和润色。

> “你真以为从左下角渐渐飞入的幻灯片切换效果会让宣讲更出色吗？”

◎**使用深色背景** 深色背景传达了一种严肃感，也能更好地传达要点。白色或黑色的背景看上去显得档次很低又很业余。而且，盯着白色屏幕看20到60分钟（取决于你所用的是何种电脑）会很累人。你看过哪部电影谢幕时的介绍字幕采用的是白底黑字的呢?

◎**把你的公司标识（logo）加到幻灯片母版页** 每次宣讲都是提高你的创业品牌知名度的好机会，所以请把你的公司标识加到幻灯片的母版页，这样你的logo就能在每张幻灯片上出现了。

◎**选择通用无下划线字体** 宣讲会并不是一个炫耀你积累了世上最多字体的地方。要使用通用字体，因为将来某一天你也许会在别人的电脑上呈现你的宣讲报告。使用无衬线字体则是因为它们比你喜欢的精美衬线字体更易于阅读。Arial字体是个不错的选择。

◎需要添加动画效果的是你的身体，并非幻灯片 PPT演示文稿可为文字和图形添加60多种动画效果。其中有59种是多余的。很多企业家都会添加动画效果和两张幻灯片之间的切换效果以使演讲显得更生动有趣。你真以为从左下角渐渐飞入的幻灯片切换效果会让你的演讲更出色吗？应该利用身体语言而不是幻灯片效果和动画来展现你丰富的表现力，传达各种情感和满腔热情。

◎使用项目符号展示要点 多数企业家都不用项目符号来罗列要点。他们只会给观众展示大片大片长长的文字，然后照本宣科读一下。这是不对的。我们应当充分利用项目符号来罗列要点，也就是截取那些能让观众抓住重点的部分文字片段。即便一些企业家用项目符号把要点展示出来了，也是把这些要点一股脑儿全扔给观众看，让观众能提前读到。这也是不对的。应该慢慢展示要点：点击鼠标，出现要点1，讲解一下；再点击鼠标，出现要点2，讲解一下；再点一次鼠标，出现要点3，继续讲解。这就是你演讲过程中所需用到的所有动画效果。

◎项目符号要点只用一级 带项目符号的要点中又有下一级子项目符号要点，这意味着你想在一张幻灯片中传达的信息太多了。每张幻灯片应当只传达一个重点，使用同一级项目符号的几个要点来支撑说明该重点。你如果遵循10/20/30法则中的“30磅字体”法则，你会发现很难把各级母要点和子要点全塞进一张幻灯片。

◎利用好图表和图形 与展示大片文字相比，展示要点更好，但与展示要点相比，展示图形或图表则更妙。利用图表来说明你的公司是如何运作的。使用图形来说明趋势，用数字来表示结果。和展示要点一样，点击鼠标引入图形图表，每引入一张图形图表都要先介绍和解释，然后再点击引入下一张。

◎确保幻灯片打印出来看也没问题 在幻灯片中插入图形图表时有一点需要注意：有时候这些图表会叠加在一起，在这个过程中，下一张图表会覆盖之前的几张。这在演讲中不会造成什么影响，但是幻灯片文件被打印出来以后就有问题了，所以你应该确保你的幻灯片打印出来看也没问题。

一个人说话足矣

很多企业家认为，投资者是投资给整个团队的，所以团队应该在宣讲过程中展示他们的团队精神。按照这个逻辑，参加宣讲会的员工有4至5名，每个人都要发言。

让每个人都发言，这个逻辑用在学生演出校园舞台剧的时候确实很棒。爸爸妈妈爷爷奶奶外公外婆能看到心肝宝贝在台上表演，台词一多则越有机会拍摄到宝贝表演时的画面。生活多美好，公正又公平。但是，宣讲会不是校园舞台剧。

一场宣讲中，80%的话都应该让首席执行官一个人来说。剩下的团队成员（不要超过2个）则可以介绍1到2张幻灯片中有关于他们各自专业领域的部分，他们还可以详细解答观众提问。但是，如果首席执行官一个人无法撑下大半场宣讲会的演讲，他就应该勤加练习以达到这一水平，否则应当直接换人。

有时观众会针对首席执行官所说的某个内容提出异议，这时团队成员就会想着要上去救场。比如，假设有人想要反驳产品销售的多层分销计划，此时团队成员之一好心好意地插上了一句话："我觉得你说得对。我也为此考虑了很久，认为我们应该把产品直接销售给消费者。"

这一步棋可就走错了。这样做并不能说明你思维灵活，会场氛围开放，也不能说明你拥有广泛的专业技术知识。这么做只能说明你的

团队缺乏凝聚力。正确的回应方式应该是其他人都不要说话，让首席执行官来说："你提的观点非常好。我们以后能继续与你商讨跟进这一问题吗？"

飞到一千英尺高就停下

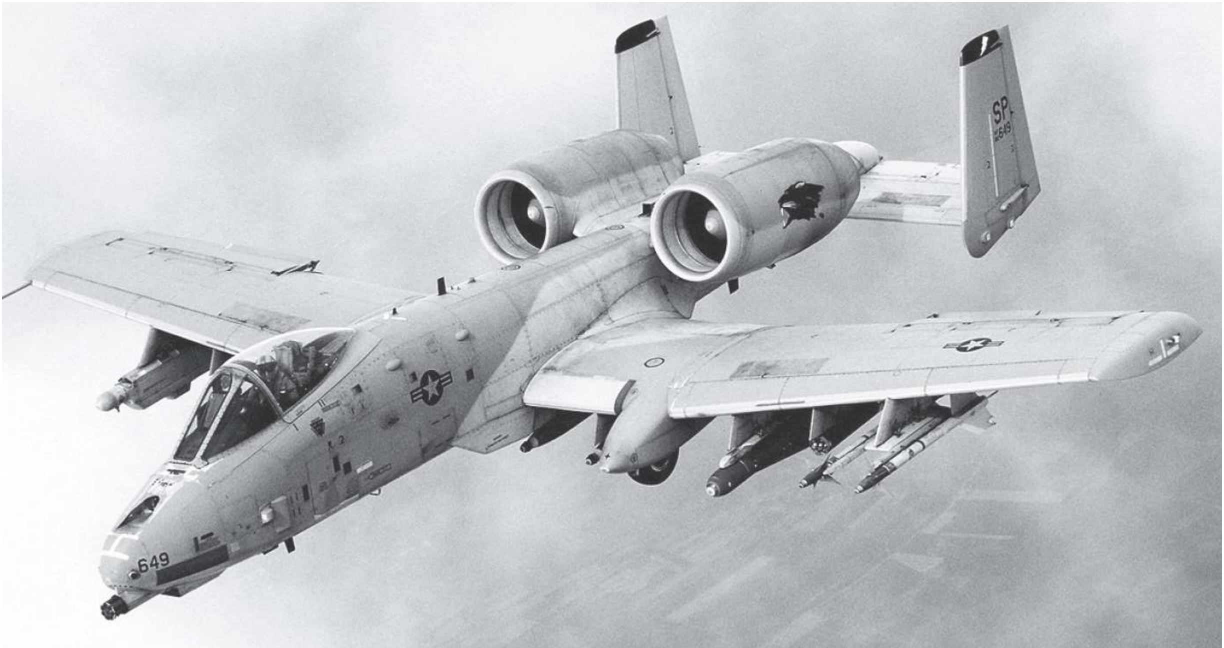
我保证，这里是本书唯一一个用战争做比喻的地方。请考虑以下三种能产生致命威力的方式：

◎B-1B"枪骑兵"超音速战略轰炸机 这是一种用于执行洲际战略轰炸任务的远程轰炸机，可穿透非常复杂的导弹防御系统。它能飞上将近1万米的高空，造价2亿多美元。

> "如果说宣讲是武器，那么其中大部分都是B-1'枪骑兵'轰炸机或海豹突击队。"

◎美国海军海豹突击队 突击队队员们擅长在敌人的领地执行突发的特殊作战任务。他们具有非同寻常的军事作战能力，实时监控目标，从海里出来突袭目标，又从海里撤退。

◎A-10"疣猪"攻击机 这种飞机是美国费尔柴尔德公司生产的一种单座双引擎攻击机，负责提供对地面部队的密接支援任务。该机种的最佳飞行高度是1千英尺（约300多米），造价1300万美元。



如果说宣讲是武器，那么其中大部分都是B-1“枪骑兵”轰炸机或海豹突击队。B-1轰炸机式演讲高高在上，不切实际。这类演讲的特点是：应该重点讲解的地方却草草了事，有超炫的PowerPoint幻灯片动画特效，用词听上去特别高端上档次，比如“战略的”、“合作关系”、“同盟”、“先动优势”、“技术专利正在申请中”。做宣讲的通常是一位具有金融学或咨询背景的工商管理硕士。

技术宅，也称极客、技术迷和工程师们所做的宣讲属于海豹突击队类型。他们会对技术方面的细微差别做出讲解，使用很多只有他们自己才看得懂的缩略词。显然他们对自己的技术了如指掌，但是太热衷于把一切都给观众解释清楚。

B-1轰炸机式宣讲太高不可攀，是因为听众想要了解你们的企业是做什么的以及未来为什么会成功，他们不想了解大趋势和你狂妄自大的野心。海豹突击队式宣讲则太低调，因为它所关注的焦点都是太过细节的技术内容，充斥着像比特、字节、尼特之类的计算机或照明术语。

适合宣讲的类型应该是1千英尺高的A-10“疣猪”攻击机类型。你的宣讲不应该太高高在上，也不能像嘴里叼把刀一般太谨慎实在。你只需给观众提供足够的细节内容以证明你会演讲，并描绘足够的蓝图以证明你已胸有成竹。

回答小矮人的问题

比尔·朱斯在车库科技创投公司工作过，我们以前是同事。他出来创业时，在IBM公司接受培训，培训师让他想象自己肩膀上坐着一个小矮人，比尔演讲的时候每说一句话，那个小矮人就会悄悄在他耳边说：“那又怎样呢？”

你也应该想象你肩膀上同样坐了这样一个小矮人随时在听你说话，因为你所说内容的重要性有时意义并不那么明显，更不用说令人敬畏了。每次陈述某个观点时，就要想象小矮人在问这个问题。

回答了小矮人的问题之后，紧接着就应该抛出最有威力的两个字：“比如……”[注]。然后探讨一下你们产品的实际应用价值或者使用场景，以反映该产品的某一特色。以下是几个例子：

你说的话	小矮人的问题	你的回答	作详细说明
“我们的助听器使用了数字信号处理技术。”	“那又怎样呢？”	“我们的产品提高了声音的清晰度。”	“比如，你在一个鸡尾酒会上，周围有很多人在交谈，但你也能听见别人对你说的话。”
“我们提供128位加密的便携式设备。”	“那又怎样呢？”	“要想破解我们的系统可比登天还难。”	“比如，你在一个酒店客房内，想和你的公司总部进行安全通话。”
“(大牌明星知名人士某某某）女士是我们顾问委员会的一员”	“那又怎样呢？”	“我们所做的事情非常有趣，甚至吸引到了一些顶尖人才。”	“比如，她早就向我们敞开了大门帮助我们进军她所在的行业。”
“我们的新学校采用了蒙台梭利教育法。”	“那又怎样呢？”	“我们学校以儿童为中心，视儿童为独立个体，让他们具备独立进行自主学习的能力。”	“比如，我们会让那些在某领域有天赋的儿童保持优势继续领先于其他学生。”

不断练习演讲

演讲内容的呈现效果源自熟识度。你只有对演讲内容完全熟悉、轻松掌握，才能讲出效果来。想要达到这种熟悉的程度没有任何捷径——你得进行大量的演讲练习。

> “如果练习时效果很糟糕，那么正式上场演讲的时候也会很糟。”

对于大多数人来说，重复练习25遍才能达到这种熟悉的程度。不一定非要面对你的目标观众才能练习演讲。你的合伙人、员工、亲戚、朋友，甚至是宠物狗都是很好的听众。

不要在没有经过练习的情况下就上场演讲。史蒂夫·乔布斯只花了几个小时来练习产品发布会上的演讲，但你又不是乔布斯。如果练习

时效果很糟糕，那么正式上场演讲的时候也会很糟，所以马上行动起来吧——因为蹩脚的演讲会引起美尼尔氏症，而这可比真得了美尼尔氏症还要糟。

练习

对着演讲时的自己录像。如果你看自己的演讲录像时不感到尴尬了，说明你已经准备好了。

提供正确数字

> 社会主义之所以没有在美国生根发芽，是因为美国的穷人不认为自己是被剥削的无产阶级，而是暂时遇到窘境的百万富翁。
>
> ——约翰·斯坦贝克

投资者不会把各家企业的宣讲材料摊满桌子，然后根据财务预估和回报率来选择其中一家进行投资。提交给风险投资家看的各份宣讲材料其实都大同小异。具体来说，这些材料都计划在第4年或第5年达到5千万美元的销售额。任何一个会做Excel表格的人都能得出这些理论上的结果。

总体而言，风险投资家想通过看你3到5年的财务预估来完成3样事情：第一，了解你的企业规模；第二，检验你商业模型的假设是否成立；第三，确定你需要多少资金。以下是三位著名投资家讲述他们想在财务预估报告中看到什么内容。

◎默罕吉特·乔立——德丰杰 “我希望看到的企业5年财务预估报告应当包括，有一定预见性的针对头几年的详细发展设想。看后面几年的发展计划更多的是想从收入增长中看出你是否有很大的野心，同时也看出来你对资本集约度和公司人数增长等关键的动力因素是否

有深刻的了解。总的来说，财务预估更像是一种“勇气测试”：这个企业可以在合理时间范围内快速成长，以向我们提供期望的回报吗？那些作为基础的设想是理性的吗？”

◎道格·里昂——红杉资本“不管你信不信，财务预估对于创业公司来说已经变得不重要了。”道格这样回答，所以我接着问：“也就是说提交给红杉资本的商业计划或宣讲材料完全不需要涉及财务的内容吗？你们对此一点也不在乎吗？”他回答说：“创业公司的财务预估我们一点也不关心。我们关心的是这个市场有多大，构建起这个市场要多久，需要多少工程师，实用价值，参与度，等等。”

◎伊恩·索比斯基——天使团队 我知道我初期投资的金额满足不了他们5年预计财务的需要，但我还是希望企业家能用更多细节来展示她是如何考虑企业发展的。这不是自然科学，而是有点像一幅由企业家用制作出来的数据绘制而成的印象派油画。然后我想要看到的是，这个计划如何被拆解为各个可验证的假设和实验，能够让企业家随着公司的成长来检验这个商业模式的各个部分。这些部分就是商业计划中的自然转折点，可以据此来做出“关键性调整”。同时，它们也是可以发动A轮、B轮、C轮融资的天然时机。

重点是投资家不想看到把所有可能的项目都罗列出来的详细财务预估报告。他们想看的是更宏观的画面，想要了解你对企业发展的各种设想。

改善方法之一就是采用自下而上的方式来进行财务预估，而非自上而下。首先，我们来回顾一下错误的方式：从上层取一个巨大的数字，把它乘以很容易得出的市场占有率。让我们把这个方法用到狗粮销售中：

◎根据动物保护协会的调查，美国现有8500万条家养狗；

◎每条狗每天吃2罐狗粮；

◎因此，市场需求总量是每天1.7亿罐狗粮；

◎保守估计，你一天能有1%的市场占有率，也就是说能售出170万罐狗粮；

◎假设每罐狗粮卖1美元；

◎这就意味着你们公司每天会有170万美元的收入——当然，还是保守估计。那么一年也只有6.2亿美元的收入。

现在我们来检验一下正确的方法，即自上而下，从0美元开始，预估自己可以接触并获得多少客户。

◎使用每一个搜索引擎优化技巧（SEO），利用合作伙伴和社交媒体技术，你的网站每个月可以吸引5万名访客。

◎1%，即500个人都会买60罐一个月的量，那么月收入就是500人×60罐×1美元/罐=3万美元。

你可以招徕更多的网站访客，提高成交率，但现实的底线是：每个月3万美元，或者每年36万美元。36万美元离6.2亿美元还差得很远呢。也许36万美元这个数字太悲观了，但是实际数字会更接近36万美元，而离6.2亿美元更远。

做到公开透明

你的公司里如果有污点还没有清除，或者无法马上清除，那么早在融资过程中就应该告诉投资者。越迟反而越难公开，也越会有损你的信誉。

比如，车库科技创投公司曾经投资过一家公司，那家公司后来披露，一位有意投资人士和他们签订过一份顾问协议。这份协议在融资完成之前的几天被曝光出来。这位有意投资人士一边购买公司股票，一边通过提供咨询服务获得公司股票与现金。此前还没有哪个投资家这样做过。

其他投资者知道有这份协议后，投资意向就很难达成了。如果这家公司能早一点公开此事，解释一下为什么那样做对各方都是合情合理的（事实上，它的确很合理），事情本来可以发展得更顺利。可惜，一位很有实力的投资家因为这最后关头出现的问题而撤资了。

假如你确实有过不光彩的经历背景，比如创业失败过或者工作过的公司破产了，那怎么办呢？想要隐瞒过去那是没用的，因为投资家最后还是会知道。不管真相是什么，把失败归咎于其他人或者其他事，无论是归咎于市场还是归咎于其他员工、客户，抑或是归咎于投资家，这种低劣做法都不可取。

我建议你站出来，承认你自己的错误。我的意思是，有多少过错就承受多少责备，坦白你所犯下的种种过错。老练的投资家会觉得你的这种诚实品质很值得赞赏，有很多投资家都曾把大把可观的资金投给曾经失败过的企业家。重要的是你已从失败中吸取了教训，渴望着再尝试一次。

闭上嘴巴，做好笔记，做好总结、复述与跟进工作

很少有人会因为不说话而显得无趣。

——玛丽·劳瑞，美国小说家、编剧

我曾经陪同一家新公司的首席执行官和营运总监去向一位风险投资人做宣讲。几天之后，我偶然碰到了那位风险投资人。我们在谈到

管理艺术时，他说：“我注意到那位首席执行官说话很多，而那位运营总监则一直坐在那儿做笔记。首席执行官一个字也没写，但我觉得那位运营总监挺优秀的。”

> “别人很容易注意到你在记笔记。记笔记的行为是在告诉别人：‘我觉得你很聪明，你的话值得记下来，我很愿意也很迫切希望学习一下。我是很认真的。’”

我不记得那位风险投资人在会上说了哪些重要的话值得别人记下来，但这不是重点。闭上嘴巴、做好笔记、侧耳倾听以找到提高的方法，这些才是宣讲会上的好做法，因为即便是最细小的行为也能给人留下深刻的印象。

别人很容易注意到你在记笔记。记笔记的行为是在告诉别人：“我觉得你很聪明，你的话值得记下来，我很愿意也很迫切希望学习一下。我是很认真的。”

记笔记有那么多好处，而且你记下来的信息也很有价值。两全其美，再好不过了。

另外，在会议的最后，要总结你所听到的内容，复述一遍以确保你得到的信息准确无误。然后在一天之内做好跟进工作，兑现你在宣讲中做出的承诺，比如进一步提供更多信息，等等。

另起炉灶，重新改写

第二次世界大战结束后，美军在即将离开菲律宾时把很多军用吉普车或赠送或出售给了菲律宾人。这些吉普车被当地人叫作“吉普尼”，后来成了菲律宾最流行的公共交通工具，吉普车被当地人进行了改装以增加乘客容纳量；他们还用彩色饰品、大胆的颜色装饰车身，

虽然很漂亮但认不出它们原来的样子了。有些“吉普尼”甚至完全变身成了奔驰。



不久，很多宣讲报告开始模仿这些吉普车，开始是很基础、注重实用性的文件，但企业家们不断修改和补充，回应有意投资人士的反馈。每次宣讲会后，宣讲报告都会产生更多需要修改、处理和补充的地方，最后改得面目全非，很难看出它本来要传达的基础理念。

我建议，宣讲报告修改5次左右之后就把它扔掉，另起炉灶重新开始。让这个2.0的版本作为一个完整的形体来反映你所学到的东西，不要看上去零碎得像一块拼布床单。

宣讲之后再规划——为什么本书没有设专门章节来谈商业计划

> 我从来不看什么五年规划，我只看发言陈述。
>
> ——道格·里昂，红杉资本

大英图书馆（英国国家图书馆）里的众多藏书中，凯尔特人的神话描述了一种有魔力的食物容器，能“满足所有使用者的口味和需求”。这些神话后来演变成了圣杯女神的传说。不久以前，企业家们的圣杯女神在现代社会的代名词就是商业计划。

以前，企业家都会制定出一份商业计划，然后以此为基础做出PPT幻灯片演示文稿。他们把商业计划看作最最重要的元素，而认为宣讲只负责对外光鲜亮丽。商业计划应当满足所有阅读者的口味与需求，能够产生魔法般的效果——具体来说就是让投资者产生无法抵挡的想要投资的冲动。

这种想法早已过时。圣杯女神版的商业计划仍然神话般遥不可及。实际上，写商业计划书的时代早就过去了。老练的投资家很少会把阅读商业计划作为第一步——大家都想听你的宣讲，而不愿看你的计划。

对于处在发展初期的公司，你所需要的就是一场使用PPT或Keynote幻灯片演示的宣讲。有意向的投资人士不太可能问你要商业计划书，即便他们向你索要计划书，那时他们早已在没看到商业计划书的情况下就决定好是否给你投资了。

在那之后，在上市之前的夹层融资阶段，你可能还是得写出一份商业计划书，但到那个时候你大可请投资银行家和律师胡诌一份，替你擦屁股。

附录

加送篇：修改宣讲稿

我在一家名为Enthrill的营销公司做顾问。这家公司通过实体分销商为图书出版公司提供电子书的销售渠道。公司首席执行官凯文·弗兰克让我看看他准备的90秒演讲稿，用来在加拿大阿尔伯塔省卡尔加里市举办的“2014年技术展会”上做演讲。我现在提供的是他发给我的原稿以及（说得委婉一点）我做的修改，来向大家说明如何写出更有效的宣讲稿。

修改前（我为凯文做的批注采用的是特殊的文本格式）：

大家好，我叫凯文·弗兰克，是Enthrill公司的首席执行官。

我们公司正在寻求75万美元的主权资本，帮助我们推广电子书销售技术。我的批注/$.02：别给出具体数字。万一有人想要给你投资200万美元呢?

目前出版行业最大的一个问题就是“围墙花园”（walled gardens）所带来的障碍。我的批注/$.02：“围墙花园”这个词很多人都不清楚，除非他们对出版行业非常熟悉。我就对出版行业很熟悉，但连我都不知道这个词的意思。

亚马逊（Amazon）、苹果（Apple）、科博（Kobo）、巴诺（Nook）和索尼（Sony）这些电子书销售平台均无法将各自销售的电子书发送到其他公司的阅读设备中。这限制了出版商只能采用“店销书”（consumer trade sales）的销售模式，只占到了出版物销量总量的很一小部分。我的批注/$.02：有多少人明白“店销书”（consumer trade sales）的意思?

我们Enthrill公司解决了这一难题。我们的技术能将电子书发送给所有类型的电子书阅读设备，我们有两种应用模式帮助出版商销售电子书。

A. B2B销售（也就是面向公司的电子书批量销售）我的批注：我非常了解出版行业。我也完全理解B2B的意思。但连我都无法理解“出版行业的B2B”是什么。

B. 零售（也就是在零售连锁店进行电子书销售）

在B2B销售的部分，我们可以看到一个全球范围内价值40多亿美元的“销售空白空间”（white-space sales），使用我们的SaaS（软件即服务）模式能让出版商抓住机遇占领这一空白空间。我的批注/$.02：什么是“销售空白空间”（white-space sales）？你的话让我这样想：“嘿，能帮助出版商卖书的SaaS是什么？哦，你的意思是Enthrill公司就是SaaS模式，而SaaS不是出版商要做的事。但是SaaS很像是提供按需定制客户关系管理服务的网站Salesforce.com。Enthrill公司和Salesforce.com网站有何相似之处？这家伙到底在说什么？”

在零售的部分，我们看到了出版商的巨大商机，通过电子书礼品卡来提高电子书销量，能够迅速扩大礼品卡市场，撬动零售商的交易量。

再过几周，Enthrill公司将正式向市场发布我们的技术。沃尔玛公司将为一家由我们公司提供技术支持的网上电子书店揭牌，还会在加拿大的所有沃尔玛连锁店开始店内电子书礼品卡销售项目。在这个节日季节，我们公司将在加拿大的1000余家零售店内销售电子书礼品卡。我的批注/$.02：讲了四分之三的时间，终于开始有点看头了。你这是本末倒置。

我们已经与哈珀柯林斯出版集团、英国麦克米伦出版公司、加拿大禾林出版公司、美国学乐出版社以及其他多家出版公司和相关企业签订了合同，包括沃尔玛、美国最大的零售商之一塔吉特公司、北美最大的食品药品零售商之一美国西夫韦公司，航空里程奖励公司、美国玩具反斗城有限公司、加拿大最大的五金、木材、建材、家具零售

商Home Hardware公司、美国储值礼品和预付产品行业的领先营销商InComm公司、黑鹰网络礼品卡公司以及美国CMMI（软件能力成熟度模型集成）研究院。

我很乐意与你们进行一对一的沟通，进一步详谈这一商机。

以下是我写版本，以替换他发给我的原稿。

我叫凯文·弗兰克。我是Enthrill营销公司的共同创始人和首席执行官。我们可能是本次活动中唯一一个与沃尔玛签订了合同、达成了交易且即将推出服务的公司。

再过几周，消费者就能在沃尔玛买到哈珀柯林斯出版集团、麦克米伦出版公司、禾林出版公司和学乐出版社等出版公司出版的电子书了。大家都熟悉礼品卡（这个时候举起手中的一张礼品卡），我们的产品与礼品卡类似，但是里面没有现金，只能用于购买某本特定的书。

消费者购买电子书礼品卡后，回到家，上网，输入卡上的密码，就能下载电子书了。消费者也可以把这张卡当作礼物送人。没有我们的技术，出版商无法通过实体商店来销售电子书。如今，出版商完全依赖亚马逊（Amazon）、苹果（Apple）、科博（Kobo）、巴诺（Nook）和索尼（Sony）进行线上销售，这种束手束脚的感受相信各位应该都能体会到。

我们的产品创造了“三赢”的局面。出版商喜欢我们，因为他们的电子书分销渠道不再由亚马逊和其他经销商来掌控。沃尔玛和其他零售商也喜欢我们，因为他们除了销售纸质印刷书籍之外还能挖掘电子书市场。同时，我们的礼品卡不占空间，零售商可以提供更多的书名，与纸质书相比也更容易处理退货问题，因为无须装运满满几货板的书。

消费者也喜欢我们，因为他们在外出购物过程中就能了解到最新的电子书情况。

哦，还有一点……我们还分别与美国最大的零售商之一塔吉特公司、北美最大的食品药品零售商之一西夫韦公司、加拿大最大的五金、木材、建材、家具零售商Home Hardware公司和美国玩具反斗城有限公司签订了合同。这个圣诞节，Enthrill礼品卡在加拿大的1000余家零售商店均能买到。

我这份改写稿可供大家借鉴的地方有以下几个：

◎**开头要强势。**如果你即将和沃尔玛这样的商业巨头做生意，就应该扯开嗓子大声把这个好消息喊出来。开头就应该把最好的消息公之于众。

◎**删掉行业术语** 用尽可能简单的语言告诉人们你们公司是做什么的、怎么做以及面向哪些顾客。

◎**随口透露所有相关的大牌名字** 如果你与其他大名鼎鼎的公司有合作关系，也尽管大声说出来。观众巴不得看到能证明你将来会成功的依据。从这一点来说，那些有知名度的顾客对你的宣传大有帮助。

◎**激发想象** 注意：不要在文中出现行业收益数据和市场规模方面的数字。这么做能吸引众多出版商，这样大家不必变身为数学家就能明白电子书销量很大。

◎**结尾要有力** 史蒂夫·乔布斯常常在结尾处说一句："再提一点……"。我们也可以把一些很棒的内容留到最后去说。

加送篇：如何在商业计划大赛中胜出

全世界经常会有一些组织机构举办商业计划大赛以促进创新，催生企业家。参加这些大赛的好处在于能敦促企业家集中行动，因为截止日期不能错过，同时他们还能学习到经验，这就促使企业家们模拟出一支创业团队。

不好之处在于商业计划书不再是必需品，所以商业计划大赛目前采用的比赛形式是不合适的。组织机构应当举办商业宣讲大赛才对。我经常作为评委参加很多商业计划大赛，我只读前几份执行概要，听取宣讲报告后再投票。

另一方面，这些大赛的目的是让创业项目吸引到投资者。恕我直言，这只能对企业家们造成伤害。以选美大赛的形式让创业项目吸引到投资家，还不如让这些创业项目在现实生活中变得切实可行来得重要。

比如，若没有成熟市场的目标定位，也没有成熟的管理团体和成熟的技术（大多数投资家表示他们看重的就是这三个特质），参加商业计划大赛的选手就很难吸引到投资家。但是，不成熟市场领域的一个拥有不成熟技术的不成熟团队往往能够创立伟大的创业公司。

现实世界中，具备切实可行性比具备可投资性更重要，原因有三：第一，你所需的启动资金更少，因为所有东西都很自由很便宜，包括基础设施、营销方式以及工具。第二，众筹方式能带来几十万美元的现金。如果你不需要融资，即使你的创业项目不是最值得投资的也没什么关系。第三，公司创立过程中最难的是做到切实可行，而不是融资。假如你的创业公司可投资性很高却没有切实可行性，那还有什么用?

我扯得有点远了。

我不能说在商业计划大赛或者商业宣讲大赛中获胜是一件坏事，因为有机会公开露脸总是好的。这些比赛是商业计划书的最后堡垒，要参赛就得先写一份，但是最终的评判结果还是取决于宣讲的部分。因此，要在此类比赛中胜出，你需要把重心放在宣讲上。

◎**勤加练习** 练到你看到宣讲稿就想吐为止。很少有人能用飞一般的速度搞定宣讲准备，而你属于这类人的可能性为零。

“一分钟定成败。”

◎**直击重点** 前30秒讲述你的产品是干什么用的，然后在接下来的30秒内说明你的产品能针对解决哪个问题或缓解哪个痛处。成败在第一分钟前后就已决定。记住：要像F18战斗机一样直击重点，不要像波音747那样慢腾腾。

◎**叙述故事** 讲述你对你自己的产品、服务和行业领域产生兴趣的原因，要符合逻辑。“我女朋友想在网上出售她收藏的玩具”这类故事已经上千次地成功吸引了投资者的兴趣，使得他们主动着手对企业进行经营状况调查以决定是否给予其投资。

◎**激发想象** 别想着通过引用统计数据和参考各项研究来证明你的产品市场巨大。因为其他的每支参赛团队也正打算这么干。我们要做的是描绘一个令人信服的有趣故事，让评委们忍不住在脑海中打起算盘幻想你的巨大潜力。

◎**调大字体** 评委们可能年事已高，看不清幻灯片上的小号文字。现场观众人数可能也很多，所以要让坐在后排的观众也能看清幻灯片上的内容。

◎使用大图 你的竞争对手使用的是小号文字，且不用图表。那你应该换一种思路。可能多添加一些图表和照片尽，文字尽可能少一点。屏幕截图也非常有效，因为它们能让你的想法看上去更加真实。

◎做好功课 要提前了解哪些人是评委。尽你所能找出这些评委的相关信息，并据此为他们量身打造演示文稿。这样做的好处很明显，能让你的演示文稿更贴近评委，同时还能产生附加效果：评委们会认为，你能做到这样说明你很聪明很勤奋。

◎呈现真实的团队质量不必特意歪曲 顾名思义，如果你们是参赛团队之一，说明你和你的团队都没有特别惊人特别耀眼的简历。想要把你们的弱点最小化并不能给你加分。简单地说明你们的背景与你们的生意相关就可以了。

◎继续多加练习

加送篇：企业家的十大谎言

投资家一般每天都会与2到3个创业公司会面，然后再看4到5份其他公司的执行概要。每个公司都声称自己拥有成熟的团队、成熟的技术和成熟的市场，代表独一无二、令人震惊的机会。没有哪个公司会说自己是一群不知道在做什么的失败者。

投资家们已经听腻了这些一模一样、毫无新意的谎话，而企业家们有时也因为说了这些谎话而伤害到了自己的创业公司。为这些投资家和企业家着想，以下列出企业家的十大谎言供大家参考。好好研究这些谎言，这样至少你下次编出的谎言能有点新意。

1.“我们的销售预测很保守。”你们的预测很保守，但你们声称能在第三年就达到1亿美元的销售额。实际上如果真是那样的话，你们公司就成了人类历史上成长最快的公司。

其实连你们也不知道公司未来的销售额会有多少。我幻想着有一天能有企业家对我说："我们的预计销售额只是我们凭空捏造的一个数字。我们希望这个数字既能高到引起你们的兴趣，又不至于低到让我们看起来像傻瓜。在我们发货之前，在看到市场对于我们产品的接受度之前，我们还真不知道这个数字到底能达到多少。"至少这名企业家很诚实。

2."专家说5年后我们的市场将达到500亿美元。"像这样引用数字以期给投资者留下深刻印象的做法不要采取。没有企业家一进门就说："我们所处的市场又小又烂。"每个企业家说的话都一样。如果能做到激发想象，情况就会好很多。

3."亚马逊公司下周就会和我们签约。"脚踏实地很好，能让投资者觉得你们公司很值得投资。但是，合同在签好之前一切都还不是定数。如果投资者一周之后问起这份合同的情况，发现还没有签好，那你的信誉就成了问题。5年中我还从没看到哪份合同是准时签好的。亚马逊公司以及其他了不起的事还是等完成后再来提及为好。

4."我们拿到资金后，重量级的员工就会加入我们公司。"我就直说吧：你们两个家伙以车库为公司，想要拿到几十万美元的融资，而你们的产品还要花1年的时间才能做出来，你现在告诉我那些大名鼎鼎的人物会辞掉他们目前25万美元年薪的工作，外加放弃分红和职工优先认股权，跑到你们公司来?

按照你的说法，那些重量级员工已经确定要来投奔你们公司了。但是当投资者联系那些人时，得到的回应往往是这样："我依稀记得好像和那个CEO在一个鸡尾酒会上见过一次。"你如果要撒这样的谎，至少应该先确定你未来的这些员工已经蓄势待发，随时准备来你们公司了。

5.“有些投资家早就在着手尽职调查了。”意思是“你再不行动的话其他投资家要来投资我们公司了，那时你就没机会啦。”这招在过分推高市场价值的所谓“非理性繁荣”时期还能如鱼得水发挥点作用，其他时候只会被当作笑柄。现实中，听众听到这话就会想：“你们公司还向其他投资者进行了宣讲，只不过那些投资者还没有把拒绝的消息通知你们罢了。”

很可能投资家们彼此之间很熟悉，比你熟悉他们更多。他们会给朋友打电话，弄清楚另一家公司对你的创业项目有多感兴趣。为了把这个谎话说圆，你最好要么是吹牛高手，要么性感无敌，否则你没机会与投资者的关系网相抗衡。

6.“微软公司太过时、太愚蠢、规模太大、太不景气，对我们构不成威胁。”微软（Microsoft）、甲骨文（Oracle）、苹果（Apple）、脸谱网（Facebook）……随便挑一个成功的公司开刀。很多企业家认为，说了这样的话就能让投资者们相信：（1）他们有勇气有胆识；（2）证明他们能击败一个早已存在的竞争对手；（3）确立一种竞争优势。

现实中，企业家说这样的话其实说明了他们太幼稚，对于如何打造出一个成功的公司毫无概念。甲骨文软件公司CEO拉里·埃里森这样的人物能让加州的圣何塞机场开放到那么晚，就为了等他的私人飞机，而你我之流只能在廉价航空美国西南航空公司的航班上嚼嚼花生，这是有原因的。但这个原因绝对不是埃里森的公司太过时、太愚蠢、规模太大、太不景气。

你与一个老牌公司在竞争，这对投资家来说已经是够可怕的了。不要贬低对手，否则只能说明自己一无所知，是在自寻死路。你应该向投资家解释你会如何通过服务市场的不同部分或者低调地避开竞争对手的关注来避免竞争。撇开其他不谈，至少要承认你所经营的事业

风险很高，也有一定难度，或者至少表明你已经意识到了这个挑战的艰巨性。

7. “拥有专利权使得我们的公司无懈可击。”拥有专利权不会让公司无懈可击，它只能作为一个暂时的竞争优势，尤其对于从事材料科学、医疗设备和生物技术方面的公司来说更是如此。但专利权的作用也仅限于此。

如果可以的话，请务必去申请专利权，除非你想花上好几年的时间和大把的金钱来打官司。但是除了给母公司留下好印象之外，别指望依靠专利权做更多的事。

与投资家商谈的时候，你拥有可取得专利权的技术这一信息最好只提1次。只字不提也不好，因为这样暗示着你没有任何专利的东西。提及的次数过多则说明你缺乏经验。

8. “我们只需拿下1%的市场就够了。”风险投资家称之为“中国苏打水谎言”，也就是，“如果中国有1%的人口喝我们的苏打水，我们就会比人类历史上任何一家公司都要成功。”

这种推理方式存在几个问题：第一，要让1%的中国人都喝上你的苏打水并不那么容易；第二，很少有企业家会真的把目标定位于这么庞大的涉及中国所有人的市场；第三，在你之前进来的公司也针对另一个市场和你说了类似的话，在你之后也会有公司这么干；第四，一个以1%的市场份额为目标的公司并不那么令人感兴趣。

9. “我们具有先动优势。”这条谎言至少存在两个问题：第一，事实情况可能并非如此。你怎么知道你在做的事情其他人没有在做？根据以往经验，如果你在做一个还不错的创业项目，那么同样的事会有5个其他的创业公司也在做。如果你在做一个很棒的创业项目，那么别的10个创业公司也在做着相同的事。

第二，先动优势也并不像人们吹捧的那么好。做快速成长的第二名或许更好，让别人当先锋去拓宽概念，然后借势超越。

10. “我们拥有一支世界一流的成熟团队。”在这里，人们普遍认可的“世界一流”和“成熟”的定义是：企业创始人在前一个公司已经为投资家创造了巨大财富，或者他们曾在一家声望颇高的大型公司里身居要职。在某个成功的大公司里当过一个小角色乘过他们的东风，为麦肯锡公司当过顾问，或是在某个投资银行工作过几年，这些都不能算是一个“成熟”企业家的背景。

练习

把这张十大谎言的单子拿给你朋友看，然后让他听你的宣讲。

单子上的谎话你讲了几条？说了2个以上的谎话就说明你在本次练习中不合格。

FAQ

问：怎样让我的宣讲令人难忘？

答：令人难忘的宣讲也不是做不到，但问题不在于此。撇开现实情况不说，很多宣讲都非常令人兴奋，因为他们抛出了先动优势、专利技术、价值500亿美元的市场，以及一支由积极性很高的天才人物组成的成熟团队等承诺。

问题在于这些宣讲听上去都很相似，因为他们所声称的内容都一样。要让你的宣讲令人难忘，你可以遵循以下基本原则：演示文稿要简短（10页，20分钟），还要准备好一个引人入胜的故事，来说明你

是如何把解决实际痛处作为目标或者如何发掘一个颇具吸引力的商机的。

还有一点你可以试试：给观众展示一段酷到让人头脑爆炸的演示视频。这样你就完全不必担心你的PPT演示文稿做得怎么样了。事实上，这段演示视频播放完后，会引发很多相关讨论，多到你可能没法回到剩下的幻灯片上继续演讲了。

每次都要想象你的观众已经参加了整整一天的无聊会议，大家都快睡着了，更不用说能专心听讲了；每个人都只想回家。往往你一进会场观众就处于这种状态，所以你需要为此做好准备。

问：我应该把我的宣讲文稿用彩色打印机打印出来然后装订好发给投资家吗?

答：一堆垃圾再怎么五颜六色再怎么装订精美也还是垃圾。比起打印和装订，我还有更重要的事要操心，比如演讲的内容啊，演讲的方式，等等。

问：我需要把我的宣讲文稿提前发送给与会者吗?

答：不需要。好的宣讲稿一般都是短小的文字片段，字体倒是很大。所以，少了你那吸引人的口头演讲，很可能收件人会发现你的宣讲文稿很难理解。

问：我应该在会议一开始就分发我的宣讲稿吗?

答：不用。如果你一开始就这么做，观众会领先你一步去读后面的内容，因为他们阅读的速度比你讲话的速度要快，而且这样做的话观众更加不会去记笔记。因此，替代的办法是在会议的一开始就分发稿子，但要求观众不要提前阅读。

---

1. 理查德· C . 博登，《让听众喜爱的公众演讲！》（纽约：哈珀兄弟出版社，1935年），第53页。

增殖篇



第七章
组建团队的艺术

要任用、信任和奖励那些在观念、能力和判断力方面都与你截然不同的人，这一点非常重要，也很难得，因为要做到这些，你需要有非凡的谦逊品质、忍耐力与智慧。

——迪伊·霍克，VISA的创始人及荣誉首席执行官

提纲挈领

几乎没有哪个工作比招聘优秀人才加入热门创业公司更令人激动的了，也几乎没有哪个成功因素比优秀人才更重要。求职者光是具备了为你的创业公司工作的资格还不够，他们还必须相信你的产品，因为创业公司工作不仅是一种谋生方式，更像是一种信仰。本章阐述的是如何组建一支杰出的团队。

忽略无关因素

全世界都缺优秀的雇员。因此，基于不相干的种种考虑而作出的招聘决定是很愚蠢的（而且在很多地方也是违法的）。组建团队的艺术要求把眼光置于种族、信仰、肤色、性取向、宗教等因素之外，我甚至还想加上一条：把眼光放于教育背景及工作经历之外。我们应该关注的是以下三大因素：

1. 求职者能做好需要做的事吗?

2. 求职者相信你的事业吗?

3. 求职者讨人喜爱且值得信赖吗?

“假如苹果、谷歌、脸谱网、推特和微软这些公司的早期员工跳槽到了一个创业公司里，也未必能成为杰出员工。”

很多人都过于注重求职者的经历与背景。有时候，无论求职者是否拥有完美的相关背景，都不能决定他是否能胜任新工作，因此，忽略这一点反而更好：

◎在成功的创业公司任职的经历。在成功的公司里工作的员工并不一定为该公司的成功做出过贡献。假如苹果、谷歌、脸谱网、推特和微软这些公司的早期员工跳槽到了一个创业公司里，也未必能成为杰出员工。首先，到了这个地步，他们可能已经非常有钱，不想再努力工作了。

◎在大型公司任职的经历 大型公司的任职经历并不能完全保证员工在新公司环境下也能成功。每个环境下所需的技能是不同的。谷歌公司拥有成熟的品牌、众多的资源和80%的市场份额，然而就连谷歌的副总裁也有可能无法成功运营一个开在简陋车库里的迷你公司。

◎在失败的公司任职的经历 这刚好与成功企业或大型公司的任职经历相反。造成企业失败的原因有很多——-这位求职者可能正是其中一个原因，也可能不是。但是，失败往往比成功更能教育人。尤其在你损失的是其他公司投资给你的钱时，情况更是如此。

◎**教育背景** 你要招的是聪明的人，这些人并不一定都有高学历。聪明和学历不是一回事。史蒂夫·乔布斯就没有读完利兹大学。美国在线（AOL）的CEO史蒂夫·凯斯上的是夏威夷一所叫普纳荷学校的大学预备学校，从没上过正规大学，这成了夏威夷当地人都知道的一个笑话。苹果公司麦金塔电脑部有一半工程师都没有完成大学学业。我也从法学院退了学，后来斯坦福大学商学院也没录取我。

◎**相同职能部门的任职经历** 相同职能部门的任职经历是一把双刃剑。苹果公司曾经招过一名之前从事卫生棉行业的高管，因为当时我们认为需要一名快速消费品方面的营销专家，像卖卫生棉一样卖我们的麦金塔电脑。但是，这名高管曾经的成功经历并没有在电脑行业发挥作用——这不是明摆着的事嘛。在一家创业公司里，有的岗位要求应聘者具备特殊技能，比如会计。但对于很多其他岗位来说，“最佳运动员”式的优秀对口人才才是最佳之选。

◎**相同行业的任职经历** 行业经历也是一把双刃剑。从好的方面来说，对行业的熟悉度高，处理相关问题也能驾轻就熟。但是另一方面，求职者在行业中形成的固定思维模式也是一个问题，比如，“电脑生产商开不起连锁店”这样的想法就属于固定思维模式。因此，我们还是要考虑招收“最佳运动员”式的优秀对口人才。

招聘时还有一个需要忽略掉的因素：缺点。你不会说史蒂夫·乔布斯的优点是富有同情心，你也不会认为美学设计是比尔·盖茨的强项。但你会因为这些而拒绝录用下一个乔布斯或下一个比尔·盖茨吗？这里有两种看法：

◎任用一个没什么明显缺点的员工（即使他也没什么突出的优势）；

◎任用一个拥有突出优势的员工（即使他还有着明显的缺点）。

第一种看法存在逻辑缺陷，因为每个人都有明显的缺点——只不过问题在于缺点是哪些。在某一领域表现优异已经很难了，而要找到全能型的人才根本是不可能的任务。

第二种看法才是正解。创业初期，公司人数较少，没有一个岗位是多余的，这种情况下你所需要的正是一群各自拥有不同优势的团队成员。成功人士通常都有明显的缺点，而那些没有明显缺点的人则往往是平庸之辈。

练习

回想一下你最初的几份工作，看看下列描述是对还是错。

——我当时能完全胜任这些工作。

——我现在招聘员工的标准比以前招聘我的那个人所用的标准要更高。

适当夸大描述你对员工的期望

让每位求职者都明白，在一个创业公司里工作可不像他们以前在大公司那样，也不像电影和情景喜剧里描绘的那样。

对于那些来自大公司的求职者，你要问他们：“你能受得了出差坐经济舱、身边没有秘书、住便宜的汽车旅馆吗？”这么问可能会吓走一部分合你心意的求职者，但是值得冒这个险，免得招到的员工到时无法适应新的工作环境。

大企业的员工生存技能	创业公司的员工生存技能
讨好老板	做公司的主人
创造账面利润	创造现金流
避免职责太集中	抢占滩头阵地
改进产品	创造产品
会市场调查	会把货物装船
缩减分销渠道	建立分销渠道

对于那些爱看电视的求职者，你要告诉他们，创业并不是打打乒乓球，吃吃免费的食物，参加好玩的派对，从此走上快速致富之路。现实中，在开始创业的4到5年时间里，每天都要加班加点，收入很低，经历着落差极大的起起伏伏，时刻担心会把资金耗尽。这还是在一切进展顺利的时候。

收集足够数据

招聘时，你会遇到两种情况，迫使你不得不利用直觉来做出决定。第一种情况是，求职者的受教育程度和背景不太令人满意，团队的其他成员不主张录用他。你内心理性的一面也告诉你："别录用他。他的履历不太理想。"但直觉告诉你："别放走他。"

第二种情况下，求职者的受教育程度和背景都很完美，团队的其他成员极力主张录用他。你内心理性的一面告诉你："别放走他，"

而直觉告诉你："还是淘汰他吧。"

"做背景调查的目的是确定该求职者是否优秀，而不是用来证实你已做出的录用决定是否正确。"

传统观念认为，碰到这类情况时你应该相信直觉。但是很可惜，直觉往往是错的。你青睐某位求职者，也许是因为他外表的吸引力，因为他和你是大学校友，或者和你一样都热爱冰球运动，这让你在面试提问和背景调查环节手下留情了。

也有可能你太过相信自己的直觉，因为你记住的往往是直觉正确的时候，而忘记了直觉出错的时候。以下方法能帮助你做好决定：

◎精心组织面试。面试前，你和你的团队应当确定岗位所需的态度、知识水平、个性和经历。不要让公司员工进行毫无准备的面试，因为他们会认为自己看人很准。

◎询问具体的工作情景题。岗位匹配度和眼缘很重要，但是能力也同样重要。在青睐求职者之前应该先确定她能否胜任这个职位。比如，招聘市场部副总裁时，可以让求职者回答以下几个问题：

·你以前是如何做产品介绍的?

·你以前是如何定位新产品的特色的?

·你以前是如何选择公关公司的?

·你以前是如何选择广告公司的?

·你以前是如何处理缺陷产品之类的危机的?

按照事先拟好的问题来问。尽量别问即兴想到的问题。让不同求职者回答相同的问题，采集他们的回答样本，才能更精确地对他们进行比较。

◎打电话进行初次面试 要为求职者提供一个公平的竞争环境，方法之一便是打电话进行初次面试。这一办法降低了其他因素的影

响，例如外表特征、穿着打扮、种族，等等。

◎避免太感情用事 对于“你为什么想来我们公司？”这种问题，但凡求职者还算差强人意，都能虚张声势说上一番。最好能问一些稍显尖锐的问题，比如“你最引以为傲的成就是什么？”、“你曾经做过的最失败的事是什么？”、“你最满意的学习经历是什么？”这里，我们首先应该考虑的还是求职者的能力。

◎人岗匹配 录用了一个讨人喜欢却能力不足的求职者，这是误判，需要警惕。同时也要警惕漏报：拒绝了一个不太讨喜但很有能力的求职者。比如，最好的工程师不一定都魅力十足，而富有个人魅力的人不一定都能成为最好的工程师。

◎记笔记 面试过程中需要用笔记记录每位求职者所说的话。别指望依靠你的记忆力，因为随着时间的流逝，你的主观反应也在发生变化，就更加难以对求职者们进行准确而公平的评估了。

◎尽早做背景调查 很多机构都会对拟录用人员进行背景调查，但要警惕掉入一个叫作“自我应验预言”的陷阱。到了那个时候你如果只是想通过更多的评论来肯定你所作出的决定，那就大错特错了。做背景调查的目的是确定该求职者是否优秀，而不是用它来证实你已做出的录用决定是否正确。（本章末尾提供了更多关于背景调查的建议）

◎好好利用领英网 求职者自己列举的推荐人当然会为他们说好话，虽然你可能会对此感到惊讶，但你还可以同时利用全球职业社交网站领英网来找到该求职者的前同事。这样就能360度全方位、多视角地审视这位求职者了。

参与招聘过程的好处在于，招聘有着严格化和标准化的特性，能帮助你获得更充分的信息，从而提高你直觉的准确度。然后你就可以

跟着直觉走了。对我来说，直觉很有用（就算我的记忆有选择性，不是什么都能记住，我还是认为直觉有用）。如果我告诉你只能根据眼前事实来做招聘决定，那我就是个伪君子，因为苹果公司录用了我，让我推广苹果公司发展史上最重要的产品，而在那之前我只是个拥有心理学学位的卖珠宝的人。

（关于我被苹果公司录用的那段内容，本书最早的一些试读者让我再多透露一点相关细节。如果你们想知道事情的始末，那我告诉大家也无妨：苹果公司录用了我，是因为那是我的大学室友迈克·贝尔奇所做的决定。从理论上来说，苹果公司没有理由雇我做第二位“软件布道师”，即第二位首席宣传官。乔布斯第一次面试我的时候，他这样对迈克说：“我很喜欢他，但是他没有相关经历，所以我不同意录用他，除非你想赌上你自己的工作。”）

使出浑身解数

想雇到特别优秀的队员总是很难，所以你要做好准备使出浑身解数。大多数人都认为招聘的法宝只限于薪水、权益和附加福利，但其实还有很多东西可以拿出来吸引人才：

◎**你的愿景** 对于很多人来说，金钱不是最重要的动机要素。这些人工作不求报酬多，只愿多做些有意义的事情，希望能改变世界。

◎**你的团队** 面试时，光是求职者的准直接上司和准同事来当面试官还不够。如果可能的话还可以把主管、顾问和投资者加到面试官队伍里，“诱惑”人才留下来。

◎**丰富求职者的简历** 让我们面对现实吧：很少有人一生只为一家公司工作。你利用员工几年的好时光为你的公司工作，而员工利用这段经历来给他们的简历添上漂亮的一笔，这也没什么错，而且说不定他们为你工作的时间比你预想的要更长呢。

说服所有的决策者

求职者独自做决定去一家创业公司工作，这种情况很少见。有些具有远见的企业雇主还会把求职者的配偶纳入考虑范围，但求职者的决策过程往往涉及复杂的人际关系网。

主要决策者可能包括求职者的父母、朋友和同事。不难想象，年轻人不知道他到底该不该去一家创业公司工作，问父母的意见时父母往往会说："别去。太冒险了。应该去待遇好一点、安全一点、能长久一点的公司找一份工作。雷曼兄弟公司、安达信会计师事务所、安然公司等老牌公司才好。"

因此，你要问问求职者，他们最重要的决策影响者是谁，然后为他们打消可能的顾虑。但是要注意，有些求职者可能会把你提的这一问题理解成一个陷阱。他们会这样想，"如果我承认父母最能影响我做决策，面试官会认为我太懦弱，不肯录用我。"所以，要尽力向求职者保证，这么问只是为了提高招聘成功率，让你顺利招到满意的求职者。

耐心等待

在招聘过程初期就过早地把录用通知寄出去，这是很多创业公司都会犯的一个错误。创业公司把录用通知作为一个代表公司的稻草人，以书面的形式把薪酬细节定下来，为了说明他们对该求职者很感兴趣，希望这事尽早定下来。这种做法是错误的。

录用通知应该在招聘后期才寄。录用通知不是一个用来协商的工具，让求职者答应来你公司工作，而是一种口头协议的确认方式，协议中求职者已经答应了来这里工作。可以把录用通知看作是一次求婚：你要在确定对方会答应的情况下去求婚，不要为了向对方表明心迹而急着求婚。

识破求职者的谎言

艾米·维奈迪目前是True Capital公司的合伙人，她以前在车库科技创投公司工作时曾列出了一张单子，细数求职者的十大谎言，值得我们好好研究，因为它能帮助我们避免招聘失误。这是一份终极谎言列表，所以假如求职者说的谎与单子上的不一样，至少说明这位求职者很有创意。

谎言	事实
“我还拿到了另外三家公司的录用通知，所以你们最好快点行动哦。”	我参加过三次其他公司的面试，还没有一家公司那么快来拒绝我。
“我负责我们公司与谷歌公司的战略合作事宜。”	我摸过谷歌公司寄来的联邦快递信封。
“我在目前的公司里只工作了几个月，想离开那里是因为这家公司与首席执行官所说的不一致。”	我不知道如何做尽职调查。
“我从来没有在同一家公司待过一年以上，因为我很容易感到厌烦。”	周围的人花了一年的时间才发现我是个笨蛋。
“我在前一个公司不用向任何人汇报工作。”	没有一个部门要我。
“我的大多数推荐人都是我的私人好友，因为他们最了解我。”	我工作时的雇主都不愿意给我写推荐信。
“我的三位前雇主你都没有听说过，是因为他们行事低调隐秘。”	我工作过的所有公司都倒闭了。
“我现在不在那家单位上班了，但我还是和那里的人保持良好关系。”	为了拿到解雇补偿金，我只好签了一份禁止诽谤公司协议。
“我是副总裁，但是没有人向我汇报工作。”	我被迫离职了。
“我希望得到的薪酬待遇至少是我在前公司的2倍。”	我在原公司的报酬过高，而且知道我可能需要降低工资以得到更好的工作机会。

进行“购物中心测试”

除了以上几条要求，还需要对求职者进行一项测试，即“购物中心测试”。这项测试源于我在斯坦福购物中心时的一段经历，那天我突然看到苹果公司麦金塔电脑部的一位软件开发员，趁他还没看见我，我就立马掉头走开了，免得跟他交谈，因为他是个讨厌鬼。这段经历让我想出了这个“购物中心测试”。

> “生命如此短暂，何必与不喜欢的人一起共事。在一个创业公司中工作尤其如此。”

这个测试是这样的。假如你正在一个购物中心，看到其中一名求职者，但他还没注意到你，这时你有以下三个选择：

1. 过去打招呼；

2. 认为如果碰得到他，也好；如果碰不到他，那也没关系；

3. 坐上车去另一家购物中心。

无论你的直觉是什么，无论你怎样反复确认你的直觉，我要告诉你，应该录用那些你想硬挤过去也要和他说上话的人。如果你选的是第2项或者第3项，那就别录用这名求职者。生命如此短暂，何必与不喜欢的人一起共事。在一个创业公司中工作尤其如此。

（顺便提一句，如何你在购物中心看到了你创业公司的现任员工，而你的反应是第2项或者第3项，则要么改善这种情况，要么解雇此人。）

设立初始考察期

虽然你尽了自己最大的努力，但你的招聘过程或者直觉有时候难免出错，新雇员的工作表现可能并不符合你的预期。对我来说，最难

的就是要承认这个失误，然后纠正它。

然而，比起解雇你不想要的员工，还有一件事情更难做，就是解雇你所青睐的员工。如果不及时调整方向或者解雇那些工作情况不理想的人，那么你的创业公司失败的可能性就随之增加，而且一旦失败，你就不得不解雇那些工作成绩良好的员工了。

员工离开不适合自己的企业也是好事，因此，为了企业着想，也为了员工着想，让这个过程少些痛苦，你应该设立初始考察期，确立几个渐进式里程碑目标。所设立的绩效目标越具体越好。比如，销售人员的绩效目标可以包括：

◎完成产品培训

◎完成销售培训

◎参与5次销售拜访

初始考察期的持续时间不能过短，因为招聘时产生的好印象会延续一段时间，但也别久到让你产生严重的不满情绪：“我们当初为什么要录用这个人？”

简而言之，90天较为合适。

要与新员工达成共识，即90天后双方将共同进行一次考察，商讨哪些方面做得好，哪些方面不好，以及如何提高业绩。有些方面是你自己的错呢！

别以为招聘结束就万事大吉了

2000年，车库科技创投公司录用了一位知名的投资银行家，他之前任职于一家大名鼎鼎的公司。我们花了几周时间来拉拢他，还进行

了两轮的讨价还价，因为他当时的雇主给了他一点甜头，提高了他的薪酬待遇。

最后我们还是成功争取到了他。他和家人来参加了我们公司组织的烧烤聚会。生活真美好。几周之后他就来我们公司上班了。但是工作了没几天，他就请了病假。一天深夜，我收到一封他发的邮件，告诉我他要辞职。

他离开车库科技创投公司，去了之前投资银行的一位客户那里工作。几个月之后他还是回到了最初的公司工作。于是我吸取了教训：不要认为招聘结束就万事大吉了。求职者接受了你的录用通知，或者他从当前的公司辞职了，或者他在目前的公司还要上最后一天班，甚至他已经来你的公司工作了，这些都不能算是招聘工作完成的标志。招聘，永无止境。

每一天都是创业公司与员工之间的新合约的开始。

附录

加送篇：背景调查的艺术

名望无法建立在将要去做的事情上。

——亨利·福特，福特汽车公司创始人

背景调查在招聘成功团队的过程中是至关重要的。然而，大多数创业公司做这项工作时都是草率了事，过于随意，而且通常是在公司已经做出录用决定后才去做背景调查。在艾米·维奈迪的帮助下，我提供了以下有关背景调查的简短指导内容，希望能帮助你提高招聘效果。

做背景调查的目的不是要取消某位求职者的任职资格，而是要发现求职者自我描述的情况与推荐人所说的是否一致。同时我们也要通过背景调查来寻找线索，以判断该求职者能否在你的创业公司里高效工作。

为了全面了解求职者，你应当至少与该求职者的两名下属、两名同级同事、两名上司、两名客户进行沟通。求职者目前公司的投资者或者董事会成员的意见也会是比较有趣的参考。做背景调查时可以问自己以下问题：

◎你认识这个人多久了？你对他了解多少？

◎你对他的总体印象如何？

◎他和相似职位上的其他人相比较怎么样？

◎他对公司做了哪些贡献？

◎公司里的其他人是怎样看待他的？

◎他有哪些具体技能？他最擅长什么/最不擅长什么？

◎他的沟通风格和管理风格分别是什么？

◎他在哪方面需要提高？

◎他有能力在一个小公司里高效发挥作用吗？

◎你如何评价他的职业道德？

◎你愿意再次录用他/为他工作/成为他的同事吗？

◎我还应该和哪些人聊聊他？

除了遵照艾米的上述建议外，求职者所列的推荐人名单之外还会有其他人可以提供相关信息，你应该主动收集。利用全球职业社交网站领英网是个不错的方法。找到认识该求职者的公司同事，通过他们来了解该求职者。

FAQ

问：我应该把我们公司的不足之处和优势都如实告诉求职者吗?

答：我直说了吧：你是在想应不应该对求职者撒谎，因为你知道如果他们接受了这份工作，他们最后还是会发现你的创业公司烂透了。

应该如实相告，降低他们的期望。你的坦率通常会得到三种类型的回应：

◎面对任何问题，有些求职者只需要你给出一个诚实的评估。可能他们只是想知道自己面临的是什么样的情况，你吓不走他们的。

◎有些求职者想接受挑战。对他们来说，难题就等于机会。你应该对这类人说："像你这样的人会让我们走向成功，你愿意站出来成为英雄吗？"

◎真正会被吓跑的是第三类求职者。这类人不太适合进入创业公司，所以你的坦率其实也是在帮你自己的忙。

问：我们只有几个员工，外界会不会觉得我们太寒碜？为了数字好看一点，雇6个临时工是不是比雇3个全职员工要好?

答：雇6个临时工来让公司看起来更庞大一点，这么做简直是疯了。如果你这么做是为了其他原因，比如提供灵活的工作时间以留住更好的人才，那还可以接受。但是千万别为了某个愚蠢的原因而这么干。

问：什么时候招聘CXO（首席XX官）级别的员工？是在接受投资之前招聘好还是在接受投资之后招聘比较好？

答：很多人认为，创业的过程是要按时间顺序进行的。记住：创业是一个并行的过程。甲乙丙三件事情往往需要你同时去做。你提的这个问题的答案就是：融资前、融资中、融资后你都要招聘。

不过有时候也没必要按照投资者说的去做，免得掉进这样一个圈套：有些投资者告诉你，如果你们有一个“世界一流”的CXO（首席XX官），他就把钱投给你们公司。你可能认为人家这是答应给钱了，于是招聘了一个人，然后回去找那位投资家。那位投资家可能还会加一项测试：“干得好。现在证明给我们看，顾客在买你们的产品。”这件事的教训是：不要为了讨好投资者而去招聘。招聘的目的是组建一个优秀的创业公司。

问：我应该花钱请猎头公司进行预付费式的人才搜寻，还是依靠我自己的能力来吸引最好的人才？

答：融资前，你的工作是利用自己的关系网来寻找合适的人选，不需要付费。有了资金后，你就可以去做任何必须要做的事——包括预付费式的人才搜寻。但在融资之前，不要花钱雇猎头来寻找员工，因为你还没有钱做这事。

问：在招聘初期如果求职者问起工资范围，我应不应该告诉他？

答：别告诉他。如果被问到这个问题，可以这样回答：“留住一位优秀求职者所需的费用是多少，我们就会支付多少薪资。”然后反问他：“你目前的薪资是多少？这样我们就知道从哪里开始了。”这也是在教他们如何问尖锐的问题。

面试一开始就提数字还为时尚早。求职者会记住你说的话，尤其会记住你说的工资范围的最高点。无论你说的数字是多少，都会影响求职者在面试中的回答。

问：如果我的目标是招聘到比我更优秀的人，那我到时还怎么掌控整个公司，如何避免在自己的公司被罢免职务？

答：这个提问其实更多地反映出了你自己的问题。你的目标不应该是“掌控”和“避免被罢免职务”。你的目标应该是创建一家优秀的创业公司。可能在未来的某个时候你确实应该辞去职务，退让一旁。还是面对现实吧。你宁愿一直掌控一家失败的创业公司直到最后破产吗？

问：我和我最好的朋友一起合作。我需要和他签法定协议吗？

答：当然需要，而且正因为你们是好朋友，才更有必要签协议。时代在变，人也在变，公司也在变。与好朋友签合同这事似乎很难，也好像不太合适，但你必须这么做。这样一份法定协议可能会成为你们友谊和你们公司最好的保障。

在创业一开始就应该签这份协议，免得日后起争执。拖得越久，落实合同的事越难提出。到后来你最需要它的时候也是最难提出这事的时候。

问：我给董事会每个成员开多少薪酬才算合理?

答：公司收益的0.25%到0.5%，而对于绝对巨星级的成员，我会开出公司收益的1%。如果该求职者要求的薪酬多于这个标准，那就找下一个吧。因为这个人更感兴趣的是赚钱，而不是做有意义的事。

问：假如你不得不解雇一个合伙人，而正是这个合伙人创立了这家公司，拉你入伙帮忙经营，又那么信任你，但现在凭他的能力已经难以驾驭公司了，这时该怎么办?

答：你把他叫到一边，单独和他谈话，向他解释这一情况。可以给他提供几个选择，让他扮演小一点的角色，但你自己心里要清楚，此举必不可少。

扮演小一点的角色意味着让他到一个不同的岗位工作或者只在董事会或顾问团任职。要尽力维护他的尊严。大多数情况下这个谈话都会爆发一场激烈争吵。除此之外，要修复你们之间的关系还得花上好几年，但事实就是如此。

第八章 布道的艺术

（基督徒）应该是那些希望分享喜悦的人，能发现美好视野的人，能邀请他人共赴盛宴的人，而不是那些将新的义务强加于人的人。

——教皇弗朗西斯

提纲挈领

布道（“Evangelism”）一词来源于希腊语，大意是“宣布好消息”。我曾是苹果公司的第二任软件布道师，我所宣布的好消息是：苹果公司麦金塔电脑能提升人们的创造力和生产力。

“若你的产品得到了人们的信任，他们便会把自己的这种信任传播给他人以助你成功，且这种行为是可靠的、持续的、低成本的。”

别把布道与打败竞争对手和赚大钱的想法混为一谈。消费者们并不关心你是不是想赢得竞争，他们关心的是你的产品可以带来什么好处。此外，布道是指你能为消费者做什么——而不是指你想怎样。

我在苹果公司（在那里我后来成为了一个创业者）学到了这样一个道理：若你的产品得到了人们的信任，他们便会把自己的这种信任传播给他人以助你成功，且这种行为是可靠的、持续的、低成本的。在这一章里，我会阐述如何使用布道艺术，以及如何招募布道者。

点金效应

我试过为好的产品布道，也试过为差的产品布道。相比之下，为好东西的产品布道要简单得多。我把这叫作“点金效应”。这并不是指我碰过的东西都会变成金子。我也希望如此。这指的是“只要是金子，人们就会去碰”。

我在第二章解释过DICEE产品的含义，这里我们回顾一下。如果你想使用布道艺术，你需要创造或找到这样一款产品：

◎**有深度的产品** 一款有深度的产品包含许多的功能，因为你能预见当人们的需求发生颠覆性改变时，你的产品可以满足人们的需要。

◎**智慧型产品** 一款智慧型产品可以反映出在减缓人们的痛苦或增加人们的快乐方面你的真知灼见。

◎**全能型的产品** 一款全面的产品包含客户的所有需求，例如：（售前及售后）服务、各类书面文件、增强型配件等。

◎**充满力量的产品** 一款能赋予用户力量的产品会使使用者更出色。好的产品不会与你作对——它会与你同在。

◎**优雅的产品** 一款优雅的产品不仅具备好用的功能，而且设计也很出色，会让人们用起来既简单又快捷。

追求差异性和价值

从另一个角度来理解和定位值得布道的产品可以看以下图示，即位于下图中右上角的位置：

Differentiation

X

Value

竖轴衡量差异化程度，横轴衡量价值，你需要的是一个独特且有价值的产品。总的来说，所有的产品可以分成以下四类：

◎**具有价值但不具差异性** 这些产品能满足一种需求，但其与现有产品相似。这类产品可以卖出很多，但你要想取得利润会感到压力，因为人们可以从其他公司买到类似的产品。

◎**具有差异性但不具有价值** 这是愚蠢的产品，它们所针对的市场并不存在，或没有人需要其提供的功能。

◎**不具差异性也不具有价值** 这是所有产品中最糟糕的一类，这类产品既无法满足需求，也做不到独树一帜，因为许多公司都在生产类似产品。

◎**具有差异性并具有价值** 这就是布道所要的“圣杯”。当你提供的产品既具有价值且他人无法提供时，布道就简单了。以上图示的右上角就代表了这类产品，这时利润和财富就滚滚而来了。

如果你是工程师，就应该思考怎样制造出一款既有价值，而且具有独创性的产品。如果你是布道师，就应该思考如何说服整个世界，这款产品既有价值，且与市场上其他产品都不同。以下是此类产品的一些例子：

◎**百年灵紧急求救腕表**㊟这款手表可以发射飞机能收到的紧急求救信号，这是一款为数不多的救命手表，所以如果你是超级探险家的话，这款手表是具有差异性且具有价值的。

◎**奔驰Smart车** 如果停车空间充裕时，对许多车来说，将车与路肩平行而停是件容易的事。而奔驰Smart车可以垂直于路肩而停。能占那么小空间的车并不多。

◎**特斯拉Model S车** 还是一款汽车的例子：这是一款全电动车型，不到4秒就能从0加速到60英里每小时，续航达275英里，五座。如果你想要一款不烧汽油的车，想带着家人既享受速度，又可以去较远的地方，特斯拉Model S车是你唯一的选择。

心中始终把他人的利益放在首位

布道者与大多数人的区别在于，布道者往往在心中把他人的利益放在首位。他们十分信任自己的产品，因此希望其他人都来使用这个产品。

特斯拉Model S车的例子可以诠释这个概念。大概是2014年，爱荷华州州政府因为特斯拉没有在该州取得汽车零售商证，而禁止特斯拉公司向该州居民销售汽车。特斯拉车主从明尼苏达州驱车来到爱荷华州的厄本代尔，要求爱荷华州的居民亲眼来看并试驾他们的汽车。这些车主并不是特斯拉的员工，除非他们持有该公司的股票，否则他们不可能从中获得经济利益。

就算他们持有该公司的股票，如果说他们的首要动机是为了提高特斯拉的股价，对此我也表示怀疑。不，这些人是特斯拉的布道者，他们这么做是因为他们希望人们买一辆他们所爱的车。这就是布道的力量。

追求人文精神

想象以下几个著名品牌：维珍、李维斯牛仔裤、耐克、哈雷摩托和Etsy网站。他们都充满人文精神，比如，维珍的魅力、李维斯牛仔裤的活力、耐克的勇敢、哈雷的叛逆以及Etsy网站的匠人精神。

当然，也有不具备这些特性的商标取得了高认知度——举几个例子：微软、甲骨文和美国联合航空。请叫我浪漫主义者吧，为一个有人文精神的品牌布道要容易得多。以下是一些追求人文精神的建议，供你参考。

◎**面向年轻群体** 无论谁买你的产品，面向年轻群体会促使你的品牌富有人文精神。对此我没有数据支持，但是许多上年纪的人似乎都在买面向年轻群体而设计的产品。比如，许多头发稀疏的人开着丰田赛恩和宝马公司的迷你库柏。

◎自嘲 大多数公司都不善于自嘲。他们对此的态度就好像对待自杀一样：“如果我们自己不把自己当回事，人们也不会把我们当回事儿。”或者是他们过于在乎自我形象，一旦对自己无法完全掌控就会惊慌失措。常言道：“人无完人，”所以不要害怕犯错，在创业中要学会自嘲。

◎有幽默感 大概是2014年，某个公司的市场资本总额将近4000亿美元。为了庆祝周年纪念日、假日，也为了让人们庆幸自己的幸运，这个公司当天更换了它的标志。这样做多么充满人情味和幽默感啊？



另一个更好的例子是关于理查德·布兰森的，他在一次打赌中输给了亚航的掌门人托尼·费尔南德斯。因为赌输了，布兰森不得不剃了腿毛，涂上口红，穿上空姐的衣服在亚航班机上工作。你是否看到过美联航的首席执行官穿裙装？甚至，你是否知道谁是美联航的首席执行官？



◎**展示你的客户** 在市场营销的素材中展示你的客户，这样的公司就是散发着人文精神的。GoPro相机[注]是最好的例子吧？GoPro官网和YouTube视频网上播放的客户视频就好像在告诉每个人，你们都可以用GoPro相机拍摄视频。扶贫帮困。一个公司的慈善行为是一箭双雕：你不仅履行了社会责任，而且还提高了品牌知名度。事实上，是一箭三雕，因为公司的慈善行动计划也对招募员工和留住员工起着重要作用。

> **练习**
>
> 打开你最喜欢的公司的网页，试着找出如何申请该公司补助和志愿者服务的信息。

个人化

对每条狗来说，他的主人都是他的拿破仑；这就是狗之所以非常受欢迎的原因。

——奥尔德斯·赫胥黎

我曾经遇到一个创业者，她准备开办一家在线提供宠物信托的公司。她有这个想法是基于美国每年有900万宠物被执行安乐死这一事实。

我的第一反应是，每年可能有900万宠物被执行安乐死，但其中只有一小部分是因为他们的主人去世了。所以，这个市场并没有她所想的那么大。我的第二反应是，作为一个狗的主人，她的想法是否正确：如果我们去世了，我的狗——贝恩和泽西会怎样？我们还没有把我们的宠物纳入我们的遗嘱和信托中？

从中，我们可以学到：要把你的产品个人化。“贝恩和泽西会怎样”比“美国每年250万失去主人的宠物该怎么办？”问起来更有力。如果你把对于宠物的个人担忧与人们联系起来，他们就会用自己的感受来推断其他成千上万担心他们宠物的人。个人化的立场更加有感染力，因为这对于潜在用户来说更容易想象一个产品如何满足一种需求。



非个人化	个人化
我们的操作系统符合行业标准，可以让信息部门掌控有力，减少成本。	苹果公司：“我们的操作系统能提升你的创造力和生产力。”
我们有义务减少全球臭氧空洞的面积。	我们要让你免于生黑素瘤。
我们在美国有几十条航线呈中心辐射状覆盖全美国。	美国西南航空公司：“你现在可以自由飞往美国的各个地方了。”
我们能提高你的孩子在学区测试中的成绩。	我们能确保你的孩子能够读写。

学会搭讪

你知道什么或你认识谁并不重要，而是谁认识你。

——苏珊·罗恩(注)

向一个你已经认识的人布道要容易得多，或者更准确地说，是向一个已经认识你的人布道要容易得多。建立这样一种社会关系的过程就叫作搭讪。

如果你对于搭讪犹犹豫豫——要么是因为你很害羞，要么就是因为你认为这样做会冒犯他人或操控他人——你需要改变这个想法。在达西·瑞扎科的书《青蛙与王子：能改变你生活的积极人际学的秘密》（*The Frog and Prince: Secrets of Positive Networking to Change Your Life*），他对人际拓展（即“搭讪”）是这么定义的：发现你能为其他人做什么。

“没有人能比一个好的倾听者更吸引人。”

世界顶级搭讪专家都在采纳瑞扎科的外向、随时准备为他人效力的态度。这是建立广泛、长久关系的关键。在这个基础上，下面是一些如何让更多人认识你的建议：

◎**走出去** 搭讪是一种接触他人的运动。你在办公室是无法完成的，所以你要促使自己去参与贸易展览、各种大会、学术研讨会、讨论会及鸡尾酒招待会。虽然有了Skype和谷歌环聊（Google Hangouts），但健身平台pressing flesh仍然是最佳的搭讪平台。

◎**提出高质量的问题，然后闭嘴** 好的搭讪家不会主导对话。他们会发起一个有趣的话题然后倾听。没有人能比一个好的倾听者更吸引人。

◎**为保持联系提供方便** 让人觉得讽刺的是，许多想成功搭讪的人常常为联系他们制造困难。比如，他们没有在名片上印上手机号码，或者电子邮件的签名处没有留下联系方式。

◎持续跟踪 在与某人会面后24小时内要持续跟踪。发一封电子邮件，给她打个电话，寄一本你的新书给她。很少有人能做到持续跟踪，所以那些采取行动的人就会凸现出来，显示他们是值得交往的。

◎释放你的热情 如果你只会谈论工作，那么你是一个无聊透顶的人。好的搭讪家是充满激情的，拥有丰富多彩的兴趣爱好。这些激情能使他们多一些接触别人的途径。我并不是说你应该为了你的事业去培养一个爱好。比如，我打高尔夫真的很烂。但是，我通过冰球认识了很多商业伙伴，而且我也通过商业接触认识了很多冰球搭子。

◎施与恩惠 上天保存有一个记录因果报应的积分榜（更多请参见第十三章，“成为内心富贵者的艺术”）。在这个积分榜上记录着你为别人做的事。如果你想成为世界顶级搭讪家，你必须确保自己在这个积分榜上名列前茅。

学会使用电子邮件

我的信之所以写那么长是因为我没有时间来精简内容。

——布莱士·帕斯卡[注]

一个好的布道者应该善用电子邮件。因为它经济便捷，而且无处不在。可惜的是，多数人都不会用电子邮件。下面的几点会告诉你如何提高电子邮件效率，让你的布道所向披靡：

◎优化邮件主题 如果人们收到你的邮件后没有认出你的名字，那么他们接着会看你的邮件主题。邮件主题应是你所发信息的纲要。如果这个纲要不能诱导人们来看你的电子邮件，那么还没开始你就已经失败了。对我有效的一些邮件主题是：“喜欢你的书”、“喜欢你的演讲”和“经（我认识或听说过的某人）介绍而知道你”。

◎发邮件的最佳时机是周二 欧林工程学院创业学教授史蒂芬·布赖特主张一个有趣的概念，周二早上是发电子邮件最佳时机。这是因为周二时，人们刚刚把周末积压的工作完成，还没接到本周剩下的大量工作。

◎没有得到回应的邮件可以再发一次 史蒂芬·布赖特教授的另一个主张是，没有得到回应的邮件要再发一次，附上一句简短的留言："你有空看看这个吗？"他认为当一个人收到两次相同的邮件时，（愧疚感）会让他行动起来。

◎48小时内给予回复 正如我之前所说的一样，在建立关系的时候回应是一个很重要的因素。你应该在邮件内容还没被忘记时回复。如果信息已经不在收件箱显示的第一页上，很容易被遗忘。

◎英文不要都用大写 文本全部用英文大写读起来很困难，而且读起来让人感觉是在咆哮。如无意外，这会让人觉得你对电子邮件的使用毫无章法，这对于成功的搭讪很不利。

◎引用对方的话 若你根据对方邮件中的内容和问题进行回复，你应对其进行选择并引用，以唤起对方的记忆。人们每天会收到几十封邮件，因此如果只是简单的回复"是的，我同意"是没用的。

◎保持简短 废话少说，直奔主题。电子邮件的理想篇幅是五句话。如果你没法在五句话里说清楚，这表示你其实没啥要说的。

◎用纯文本，不要用html语言 我认为用html语言写的电子邮件是垃圾邮件，因此看也不会看一眼。如果你有什么重要的事要说，你不需要加粗、下划线、阴影、红色字和图片来说明。

◎未经同意，附件大小不要超过5MB 想象一下，你的收件人坐在旅馆房间里，用着慢速网络，你却发了一封附件为10MB的PPT邮

件。你觉得你能收到积极的回复吗？而且，许多人都会认为陌生人的附件是病毒。

◎**群发邮件要秘密抄送** 如果你发邮件的对象超过两个人，你应该使用秘密抄送，以避免让每个人觉得你敷衍了事，且避免把收信人的邮箱地址泄露出去。

◎**减少抄送人** 如果我收到一封抄送的邮件，我会认为其他人会对这件事负责。无论这个人是否需要收这封邮件，抄送都会使其处在模棱两可的境地。一般来说，抄送的目的有两个，一个是为了保险，责任共担（“我可是抄送了你的！”），另一个是暗含威胁（“我可抄送了你的老板，所以你最好按我说的做”）。

◎**签名到位** 签名是你发出的每个邮件结尾处包含的信息。到位的签名信息应包括以下这些信息内容：你的姓名、单位、邮寄地址、电话、邮件地址和网址。这样做便于收件人复制粘贴进日程表或数据库。上帝禁止某人与你多多接触，因此他们必须搜寻这些信息。

◎**愤怒时请等一等** 尽管你应该在48小时内回复邮件，但有一种情况你应该多等一等：当你感到愤怒、被冒犯或想吵架的时候。你处在这样的心情状态时写的邮件只会把问题恶化。

请求帮助

让我们接着看看怎么用布道艺术来招募布道者。首先从向客户请求帮助开始。告诉你的客户你需要完成一定的业务量，你需要他们帮助你来宣传。这是一种智慧的象征，而非懦弱的象征。

如果你的产品极具感染力，你可能都不需要请求帮助——客户们已经开始为它布道。麦金塔电脑就是如此。但如果你开口了，客户们

会以更快的速度来给予帮助，你得到的帮助也会更多。但是，许多公司却在请求帮助上踌躇不前：

◎“如果我们去请求帮助，人们会认为我们是一个能力很差的公司。一个能力强的公司从不向它的客户们请求帮助。”

◎“人们会要求回报——折扣、特殊待遇等，这时我们该怎么办？”

◎“尽管我们很喜欢客户，但他们无法帮助我们。我们知道该怎么做，所以还是我们自己来做吧。”

◎“要维持这样的特殊宣传计划花费太大。这不划算。”

这些想法集虚假、愚蠢、自大为一身。客户们想要帮助你时，你应该感到欣喜，而不是拒绝他们。所以把猜疑和自傲收起来，接受这些帮助吧。布道者会成为你最棒的销售员。

制定一个计划

90年代末，一个名叫“卡尔加里火焰使者”的组织诞生了，该组织由商人和社区领袖设立。该组织的成员都是卡尔加里火焰队的球迷，设立这一组织的初衷是担心他们的国家冰球联盟(注)职业队可能会搬去另一个城市。据该团体的主席莱尔·爱德华兹所说：“我们的成员在卡尔加里的大街小巷奔走求助，卖出了更多球票。”

“别对布道者怎么为你布道吹毛求疵，让他们各显神通。”

大约在2014年，卡尔加里火焰队在卖票上已经不需要许多帮助了，但是这个计划仍然继续。成员们志愿服务，支持社区活动和赞助商活动，在球场进口欢迎并协助卖票。所有成员都必须买季票，换言

之，他们是自费球迷，而且他们还无偿提供上述的义务。这就是布道的艺术啊！

招募布道者的目的是在你的产品周围建立一个团队。拥有此类团队的公司已罗列在下表中。看看这些公司都是怎么做的吧，采用他们的计划来满足你的需求。

Adobe团队

Apple用户团队

Articulate团队

Flipboard俱乐部

Google安卓开发团队

Google顶级贡献团队

Harley法人团队

HubSpot用户团队

Ubuntu LoCo团队

这些团队为客户提供了一个更佳的拥有体验，包括客户服务、技术支持以及社会关系。通过实施以下这些措施，你可以积极实现这类团体的成立：

◎**百花齐放** 这个原则适用于布道艺术，也适用于造雨。别对布道者怎么为你布道吹毛求疵，让他们各显神通。他们为你产品宣传的方式会是你自己从不会使用的方式。

◎布置任务且期待被执行 你是否自愿为一个单位提供帮助，却没有被接受？如果说收到一堆要求并不是最糟糕的话，那么最糟糕的是什么要求也没有。如果布道者们已经报名参与你的事业，那么你的责任就是要用好他们。

◎给予他们布道所要的工具 提供大量信息和宣传材料给你的信徒们，这样他们布道起来会容易得多。比如，以高科技为标志的制衣公司SCOTTeVEST超级夹克，在每件衣服中都放入了几张信息卡。这些卡片可以将如何购买SCOTTeVEST产品的信息告诉给消费者以及他或她见到的人。

◎响应他们的需求 有两个理由可以支持你来改进你的产品以反映布道者的需要：其一，布道者知道怎样可以改进你的产品；其二，这样做能显示出你在听取他们的意见，就会得到更高的忠诚度和热诚。


Tropiformer Jacket
Steve "Woz" Wozniak,
Co-Founder of Apple



◎**派发小礼品** 你不知道一件免费T恤、一个咖啡马克杯、一支钢笔或一本笔记本的力量会有多大。（苹果公司一度有过每年花费2百万美元购买T恤的经历）布道者喜欢这些小东西。这会让他们感觉自己是团队的一员，自己是特别的。这些钱值得花，但千万别送出超过25美元价格的任何东西，因为这是区分礼物和贿赂的分割线。

◎**雇佣专人负责建设团队** 在公司内有专人负责为这个团队谋取福利，既能招募布道者，又能争取必需的资源。如果你取得了成功，为此人建立一个部门，以组织的形式提供帮助。

◎**为这个团队拨出预算** 这个预算所需不多，虽然布道者是钱买不来的，但你仍然需要一笔预算来支付差旅费、娱乐活动、会议和之前提到的其他内容。

◎**把布道者融入你的销售、营销和线上服务中** 布道者的存在就是高品质的代表："这款产品太成功了，人们都为它成立了用户组织。"因此，你应该加大宣传，以此帮助你完成销售，为你的客户提供额外的资源。

◎**招待你的信徒们** 这就要求你把你的办公场所用来招待成员们开会，提供电子协助，比如在你的网站上举办在线研讨会和在线聊天等。

◎**举办会议** 没有人会比我更喜欢电子沟通形式，但对于布道者来说，面对面开会仍然非常重要。在这些会议上，布道者们可以互相见面，并与你的员工进行互动。

◎**持续的关系维护** 有效布道模式就好比父母与孩子的关系。你的孩子永远是你的孩子——他们永远不会离开这个家。布道者也是如此——他们需要长久持续的关爱。

附录

加送篇：如何在发表演讲后得到观众的起立鼓掌

如果无法在沉默中提高，就不要开口。

——豪尔赫·路易斯·博尔赫斯[注]

1986年我开始在苹果公司工作，当时我害怕在公众场合发言。原因之一是在史蒂夫·乔布斯领导的部门工作让人心生敬畏："我怎样才能达到他的要求呢？"但如果你想成为一名成功的布道家和首席执行官，你必须学会如何发表演讲。

"如果你有想说的话，那么就更容易完成一个出色的演讲。

这一点毋庸置疑。"

我花了二十年才能在公众场合自如地演讲，本章会详细阐述我所学到的内容。如果你仅能勉强把话说完，那是不会让我满意的，我希望你能够赢得别人起立欢呼。

◎**演讲的内容要有趣** 这样战斗就成功了80%。如果你有想说的那么就更容易完成一个出色的演讲。这一点毋庸置疑。如果你没什么想说的，就拒绝演讲。如果你不想拒绝，那么就做一些调查，找些有趣的内容来说。

◎**避免宣传腔调** 大多数的主旨发言是为了娱乐观众，为观众传递信息。发言很少情况下旨在推销你的产品。最差的演讲是让观众感到你所说的都是在宣传某样东西。

◎**量身定制** 在公开演讲上，对我最有帮助的一个技巧是在每场演讲的前三至五分钟里为听众量身定制一些特别的内容。这样就能显示出你是做过功课的，而且为了提供一个有价值、特别的演讲做了努力。我会从以下两个方面着手：

·首先，我试图与在场观众找到私人化的联系。比如，当我在讴歌[注]演讲时，我展示了两张我拥有的讴歌车和本田车的照片。当我在S.C.Johnson演讲时，我展示了橱柜里存放的清洁机的照片。

·其次，我到一个陌生国家旅行时，我会特别提前一天到达指定地点随处看看。我会展示我在该地的留影，并表达我对当地文化的欣赏，下面这张照片就是我在伊斯坦布尔演讲时使用的照片。



◎注重娱乐性 许多演讲训练师并不认同这一点，但他们并不像我这样一年要进行五十场演讲。我的理论是，演讲的目的就是娱乐。如果人们听了你的演讲感到愉快，你也可以丢出一些重磅炸弹信息。但如果你的演讲很无聊，没有什么信息可以让它出彩。

◎讲究穿着 我的父亲是一位政治家，在夏威夷任职，他很擅长演讲。当我开始演讲时，他给了我一条建议：穿着的档次永远不要低于你的观众。比如，如果观众们穿着西装，你也要穿西装。穿着随便就传递了这样的讯息：“我比你聪明或比你富有或比你有权力。

我可以冒犯你，而且不把你当回事，而且你对此还无能为力。”这样要让观众喜欢你就难了。

◎**不要诋毁竞争** 你在演讲中不要批判竞争，因为那样做会显出你在吸引观众注意力上采取了不当的优势。不是你在为观众谋福利，而是观众在为你谋福利，所以不要因为诋毁竞争而使自己处于劣势。

◎**讲故事** 演讲时，最佳的放松方式就是讲故事。讲关于你青春的故事，讲关于你孩子的故事，讲关于你客户的故事，讲关于你所读之书中的故事。当你在忘我地讲故事时，你就不是在“演讲”了，而是在对话。好的演讲者也是讲故事能手；好的演讲者所说的故事是服务于他所要传达的内容的。

◎**与演讲前于观众互动** 不管你信不信，观众们都希望你演讲顺利。观众们不希望看到你把演讲搞砸——为什么会有人想浪费时间来看一场失败的演讲呢？为了使演讲成功，你需要提高观众们的关注度，有一个方法是在演讲前与观众互动。与人们对话，让他们与你交流，特别是坐在前排的观众；然后，在你上台时，看到这些友善的面孔，就会自信心爆棚，身心放松。你就能讲得好。

◎**在活动开始时发言** 如果你有的选，请在活动刚开始时发言。这时候观众们还保有新鲜感，他们更容易倾听，更容易在你讲笑话时大笑，更容易听懂你的故事。如果是一个为期三天的会议，那么到第三天时，观众们就非常疲劳了，人数也少了，脑子里想的是回家。这时要想演讲成功就难了——为什么要逼自己将观众们从沉闷的状态中脱离而调高演讲难度呢?

◎**在小空间演讲** 如果你有的选，就尽可能选小的房间来演讲。如果你在一间大房间的话，那就要求把它布置成教室的形式——也就是有桌子和椅子——而不是剧院形式的场合。房间紧凑的话就容易带动气氛。在一个可容纳200人的房间给200个观众演讲比在一个可容纳1000人的房间给500个人演讲要来得好。

◎抓紧每分每秒练习演讲 这是很明显也是有关的。你需要至少演讲20次才能把它讲好。如果你喜欢，前面19次你可以对着你的狗说，但你需要训练和重复。就像亚莎·海菲兹(注)曾说的那样："如果我一天不练习，我自己知道；如果我两天不练习，批评家们会知道；如果我三天不练习，每个人都会知道。"

我希望你到达成功演讲所需的时间少于二十年。部分原因是，我之所以花那么长时间是因为没有人跟我解释演讲所需的技巧，而且我也太笨没有去研究。现在我每次演讲的目标就是赢得大家起立鼓掌。

加送篇：如何在讨论组中发挥自己的最佳水平

> 人总是嚷嚷着要自由，以此表达自己，感觉自己的存在。但一旦给予他们这些条件，他又会感到害怕。
>
> ——罗伯特·C.墨菲

任何会议中，讨论组成员的人数是主旨演讲者的十几倍，所以十有八九你是在讨论组中演讲，而不是做主旨演讲。因此，对于布道者来说，如何在讨论组中发挥自己的最佳水平是一个重要的技能。

讨论组看上去很简单。由四五个人组成，讨论持续时间只有60分钟。这能有多难呢？问题在此：因为每个人都认为讨论组很短暂很简单，所以没人会为其做准备。事实上，讨论组在难度上难于单独演讲，因为你无法像单独主旨演讲时那样控制一个讨论组，你能够自由发挥的时间不多。

"爱上麦克风。"

如果你想在讨论组解散后成为每个人都想要来交流的对象，那么你要做以下这些事：

◎了解讨论的主题。如果你被邀请参与的讨论组所讨论的主题是你所不了解的，请拒绝这次邀请。我可不管这个机会看起来如何难得。如可以的话，永远不要给别人机会让他们觉得你能力不足。

◎掌控你的简历介绍 大多数参加讨论组的人所犯的第一个错误就是，以为主持人拥有讨论组成员准确的最新个人简历。主持人要么对你一无所知，要么就是上谷歌搜索了一下，找了一份信息不准的个人简历。所以，在讨论组开始前，交给主持人一份三句话的简历，请她按此一字一句来念。

◎讲话声音要大 你的双唇与麦克风之间的最佳距离在一英寸左右。这是因为你坐在那里，身体向前倾，但并没有表现突出，所以要接近麦克风，大声讲话。爱上麦克风。

◎娱乐至上，不要只提供信息 就像主旨演讲一样，你的首要目标是娱乐，不是提供信息。你越幽默，越会有人认为你聪明，因为幽默需要智慧。我甚至会故意与主持人或另一个讨论组成员进行友好对抗。玩得开心。

◎说真话，特别是真相显而易见时 如果你够幸运的话，主持人会提出许多尖锐的问题来挑衅你。这是一件好事，因为这是一次机会，表明你是很幽默，而且是坦白正直的人。“真相会使你快乐。”如果是大家都知道的真相，请不要想着撒谎。更好的回答是，“我要用第五修正案(注)抗辩。”至少这能博得一笑。

◎被提问时要尽力回答，但也不要局限于所提的问题 当被问到一个问题时，先尽可能快地给予回答，然后再按你想进行的对话方向进行自由发挥。比如，主持人问道：“你认为智能手机马上就会受

到病毒的骚扰吗？”你可以这样回答：“是的，我认为这会是个问题，但真正需要关注的问题是手机信号覆盖面不好。”这样说就表示后者才是你想谈论的话题。

◎**朴素、直白、简单** 我们假设你所在的讨论组都是专家。我们进一步假设主持人也是专家。主持人提出了一个问题。你的回答是针对她和其他讨论组成员——都是专家，所以你冒出一堆专业名词、专业术语的缩略词。大错特错。听者是底下的观众，不是主持人或其他讨论组专家。避免非常复杂和技术性的说法，用朴素、直白、简单的说法，你就能凸现出来。

◎**假装感兴趣** 这可能是讨论组最难的一面。我们假设其他讨论组成员正在给予冗长、无聊、尽是专业术语的回答。你非常想查邮件或着尽可能看上去不无聊。不要这样做。假装非常感兴趣，因为如果你看上去很无聊，这一刻摄像师会抓拍下来或者把你的无聊表情投放在50英寸的屏幕上。

◎**永远不要去看主持人** 主持人是观众的代理。当你在回答时，看着观众因为观众不想看你的侧脸。（顺便提醒一下，一个好的主持人不会与你进行眼神接触——强迫你不要看她，而是看向观众）

◎**永远不要说：“我同意前一位发言人的观点。”**主持人经常会问讨论组的每个人同一个问题。如果你不是第一个回答的人，你可能会想说：“我同意我同事的观点。”这是傻子的回答。说一些不一样的话，比如：“我认为问题已经得到了解答。为了观众们，我们继续下个问题吧。”

FAQ

问：“布道者”附有的宗教含义会是个问题吗？

答：在世界的某些地方，这个词附有的含义太多所以无法随心所欲地使用。不过在技术层面，是没有问题的。毕竟基督教占有30%的“市场份额”，这个规模大于所有公司的总合。

问：如果人们喜欢我们的产品但不愿意帮我们宣传怎么办?

答：你不能强迫人们成为布道者。他们可以喜欢你的产品也可以不喜欢。他们可以提供帮助也可以拒绝帮助。如果人们喜欢一个产品但还没喜欢到想为其布道，也许他们的喜欢并没你想的那么多。

问：布道者是天生的还是后天培养的?

答：布道者是后天培养的——一个伟大的产品可以创造和发现布道者，也可能被人们主动发现。除了精神病患者以外，几乎每个人都会为一个触动她灵魂深处的产品去布道。

---

1. 百年灵紧急求救腕表，瑞士独立制表商百年灵公司1988年推出的一款腕表，这款腕表可以同时发送信号并引导定位和救援任务，使其可广泛应用于航空、潜海、登山、探险等活动的紧急求援。

2. GoPro相机是一款小型可携带固定式防水防震相机。GoPro的相机现已被冲浪、滑雪、极限自行车及跳伞等极限运动团体广泛运用，因而"GoPro"也几乎成为"极限运动专用相机"的代名词。GoPro的创始人兼发明者是尼古拉斯·伍德曼。

3. 苏珊·罗恩，美国最受欢迎的沟通专家、演说家和畅销书作家，《华尔街日报》《纽约时报》《时尚》《金融时报》的专栏人物，在电视、电台主持最受欢迎的沟通节目。她著有《网络时代的秘密》《下一句我该说什么？》《网络：超越流行语》等书，销量超过百万册。

4. 布莱士·帕斯卡：法国数学家、物理学家、哲学家、散文家，他是西方科学和思想界的重要人物，发明和改进了许多科学仪器。

5. 国家冰球联盟（National Hockey League，NHL），是一个由北美冰球队伍所组成的职业运动联盟。NHL是全世界最高层级的职业冰球比赛，为北美四大职业运动之

一。现在共有30支球队，23支位于美国，7支位于加拿大。

6. 豪尔赫·路易斯·博尔赫斯（1899-1986），20世纪最重要的小说家之一，也是拉丁美洲“文学爆炸”的奠基人，被誉为作家中的考古学家。

7. 讴歌（Acura，曾译阿库拉）是日本本田汽车公司旗下的高端子品牌，于1986年在美国创立，其名称Acura源于拉丁语Accuracy（精确），标志为一个用于工程测量的卡钳形象，反映出讴歌精湛的造车工艺与追求完美的理念。

8. 亚莎·海菲兹，二十世纪杰出的美籍立陶宛小提琴家。

9. 第五修正案：美国宪法第五修正案是美国权利法案的一部分，要求不得被强迫在任何刑事案件中自证其罪。

第九章
社交媒体的艺术

> 最后终于完成了发明，却失望地发现没有人能读懂。
>
> ——@约翰内斯·古登堡(注)，1439年10月3日
>
> Historical Tweets(注)

提纲挈领

社交媒体具有市场营销所需要的三大要素：快速、免费以及无处不在。与之形成对比的是，电话、传真和飞机是我在为苹果机布道时最得力的营销工具。当时把几百人聚集在酒店的舞厅提升了布道的效果。

对于创业者来说，社交媒体是迄今为止他们遇到最棒的发明。今天一家新兴企业可以在几秒内不花一分钱接触到世界上任何一个地方数以百万的人，但要用好社交媒体却没有那么简单。本章会告诉你如何使用好这个绝佳资源。

制定计划

如果你把为社交媒体制定“计划”定义为花上6个月时间反复斟酌或聘请一个专门机构来制定和实现战略目标的话，我并不赞同。我所认为的战略性计划是：

◎找出你的商业模式。

◎要使这个商业模式运作，你需要吸引哪类人。

◎这类人希望看到的东西是什么。

◎分享这些内容。

很少有人会给你这样轻松的建议，但请不要将事实与郑重其事相混淆（事实就是事实，与过程的严肃与否无关）。咨询师和专业机构会告诉你如何创建一个战略性计划，或将这个计划藏着掖着三个月。这都是放屁。你可没有时间来反复斟酌，你也不该在咨询师和专业机构上浪费钱。你应该亲身投入到社交媒体中，看看它们是怎么运作的，边做边调整。

比制定计划更重要的是磨砺——也就是，努力地工作、加班加点的工作，然后获取经验。换句话说，社交媒体就和其他一些你正在做的事一样！

了解各个平台

2015年的话，主要社交媒体平台包括：Google+（谷歌+）、Facebook（脸谱）、Instagram（照片墙）、LinkedIn（领英）、Pinterest（拼趣）和Twitter（推特）。以下是对各个平台的概括介绍：

◎FACEBOOK[注]这就好比社交网络界的麦当劳——“超过10亿的用户”。大多数公司都会用这个平台来接触客户。不幸的是，某种叫作“EdgeRank”的黑暗魔法决定了谁可以看到你的发言，这种排名系统基于Facebook的神秘计算法则。据推测，只有10%的用户可以看到你分享的内容，我认为实际可能更低。不过，你可以通过付费来让更多的用户看到你的内容。

◎GOOGLE+[注]许多“专家”就爱对GOOGLE+咬牙切齿。他们认为其规模太小，因为仅从原始数据来看，其规模只有Facebook的一半。但是，因为GOOGLE+没有类似Facebook的排名系统，所以任何人只要把你的公司纳入它的“圈子”，都可以看到你的发帖；这一点可以弥补其在规模上的不足。而且，这毕竟是谷歌公司的产品，忽视谷歌公司任何产品的人都是傻瓜。

◎INSTAGRAM这是一个用视觉讲故事的平台。各家公司会分享它们产品的照片或它们粉丝的照片。尽管你无法将INSTAGRAM的内容链接到你的网站上，不过许多品牌都使用这个平台来与它们的粉丝联系，建立巩固自己的粉丝团。

◎LINKEDIN[注]这个平台就好像是社交媒体界的无名英雄一般。尽管社交媒体的功能是后来才增加的，但更严谨的内容和评论使其成为一个有用市场营销工具。别再把LINKEDIN只看作是一个找工作的地方，因为它也是一个社交媒体平台。

◎PINTEREST这是一个图片社交平台，在这个平台上人们可以发现和保存他们喜欢的图片。各大品牌通过开展广告活动来与客户联系，Pinterest则展示他们的产品。这是迄今为止最漂亮的社交媒体平台。

◎TWITTER[注]试着把Twitter想象成一条河流：水能载舟，亦能覆舟。在TWITTER上，你可以用140字的信息来推广和支持你的产品，是一个很棒的平台。作为潜在资源，你可以在Twitter上监督你的竞争对手，也可以知晓你的公司和产品在社交媒体对话中所处的地位。

◎YOUTUBE[注]如果你能拍出有趣且富有教育意义的视频的话，谷歌公司的YouTube网站是个很有力的工具。如今这也不是什么难事，因为富有激情的业余者拍的YouTube视频常常比出自华而不实的

专业人士所拍的要有效得多。你还可以创建你自己的YouTube频道供客户订阅。

这些平台中你该选哪个来为你的新公司助一臂之力呢？一个都不要放过。如果我告诉你只需把重点放在其中一个或两个上，那这个建议很糟糕。并且，如果我告诉你这些工作需要一个四到六人的团队来执行，那这个建议也很糟糕。只要一到两个人努力工作就可以胜任。

完善你的简介页

社交平台都提供简介页来描述你的公司。

这些简介页非常重要，因为人们会以此来作为依据，对你的产品品质做个粗略的评价。下面的建议可以告诉你如何为你的公司完善这页简介：

◎将内容浓缩到5秒内 用户可不会仔细研究你的简介。他们花个几秒看看，然后就下了粗略的判断。如果这好比是网上约会的话，就把它当作Tinder[注]（右滑表示肯定，左滑表示否定）而不是eHarmony[注]（完成一份关系问卷调查）。

◎用图片说事 一个简介页含有两个图片来说明。首先要有一张能代表公司的图——一张小的圆形或方形图像。就个人账户而言，这就是你的头像。就公司账户而言，就是公司的标志。

其次，一张较大的“封面图(cover)”（适用于Facebook, Google+和LinkedIn）或“首页图(header)”（适用于Twitter）。这张图片应该说明的是你新创公司的特性。以下这些公司的代表图和封面图/首页图做得非常出色：

·吉百利（Cadbury）

·奥迪（Audi）

·耐克（Nike）

各个平台时常更改封面图/首页图的最佳尺寸，所以你要经常确保照片符合这个标准。每当你去检查最佳尺寸时，你可以参考一篇名为《优化社交媒体图像快速入门诀窍》的博文。

此外，我现在作为首席布道师的公司——Canva，已经在Google+、Facebook、Twitter和Pinterest上设计了几百张封面图和首页图。你可以上Canva.com网页浏览。

◎打出品牌口号 大多数社交媒体平台都允许你在简介页上加一条简介品牌标语。把这句话变成你的口号：用来解释你公司设立目的的两到四个词（关于口诀的定义请参见第一章“创业的艺术”）。理论上，以下三条口号也可以作为简介说明：

·耐克（Nike）：“真实运动表现（Authentic athletic performance）”

·联邦快递 (FedEx)：“悠然自得（Peace of mind）”

·谷歌(Google)：“信息民主化（Democratizing information）”

◎提供所有的信息 标志图、简介说明、封面图或首页图决定了人们对于你公司的第一印象。然后，假如这些引起了人们的兴趣，他们会继续阅读简介上其余的信息，所以你要尽可能多提供信息。再说一次，要像对待简历一样制作简介页。

◎虚拟URL地址 你可以为你的Google+、Facebook和LinkedIn账户找一个虚拟URL地址。即人们看到的链接地址是这样的：https://plus.google.com/+canva/posts。

如果你找不到虚拟URL地址，人们看到的链接地址是这样的：https:// plus.google.com/+112374836634096795698/posts，这样既难记，又难复制和分享。

Google+、Facebook和LinkedIn都有关于如何制订虚拟URL地址的指引。如果是域名的话，许多虚拟URL地址已经不可行了，但不管是什么样的总比21个随机数字要强些。因此，找一个虚拟URL地址是对你聪明才智的一个很好的测试。

◎**匿名访问** 当你的简介页达到让你满意的程度后，用隐匿模式窗口（incognito window）打开看一看。这一窗口浏览模式可以让你以其他人的视角来看你的简介页。

在Chrome浏览器里找到隐身模式窗口，你需要选菜单“文件”找到“打开新的隐身窗口（New Incognito Window）”。每个浏览器都可以通过这个方法实现这个功能。用谷歌搜索“匿名(anonymous)”加上你的浏览器名称可以找到如何操作的方法。

通过分享测试（自测是否值得分享）

分享测试是社交媒体营销中最重要的概念。当人们为你的帖子点“赞”和“+1”的时候是很美妙的。当人们给予评论那就更好了。这些举动就好比给服务员小费。

但是，分享你的帖子是最高奖赏，因为这意味着人们为了你所分享的内容搭上了他们自己的声誉。这就好比告诉你的朋友去哪家饭店吃饭。分享就是关怀！所以在社交媒体中你要做的最重要的测试是：

“人们会分享你的帖子吗？”

每个帖子都应该能通过这个测试。要达到这个要求，这些帖子应该是对人们的生活有价值的内容。以下四种内容的帖子可以符合这个要求：

◎**信息帖**“发生了什么？”比如，美国国防部长查克·哈格尔说他要重新审视变性人在军队里的地位。

◎**分析帖**“这意味着什么？”比如，《琼斯妈妈》（美国杂志Mother Jones）分析为什么乌拉圭球星路易斯·苏亚雷斯咬人事件是一个重大的卫生问题。

◎**帮助帖**“我该怎么做？”比如，科技资讯网(CNET)说明“怎样发短信给911会有效”。

◎**娱乐帖**“这是什么东东？！！！”比如，每年希腊小镇Vrontados会举办“火箭模拟大战"来庆祝复活节。

努力让自己向美国国家公共电台（NPR）模式靠近。NPR一年365天都提供高质量的内容。每隔几个月该电台会开展一次“认筹活动(注)”来募集资金。“认筹广播”之所以能有成效正是因为其所提供的内容有价值。

通过这个分享测试，你就为你的“认筹活动”攒到了人品，即你可以推广你的产品。

喂饱信息怪兽

使用社交媒体每天会遇到的最大挑战就是要找到可以分享的内容。这就是所谓的“喂饱信息怪兽”。有两种方式：创造内容和整合内容。

创造内容包含：编制长帖、拍照或拍摄视频。每周持续创造两篇自创内容很困难，而社交媒体在吸引眼球方面竞争异常激烈，每周两篇内容远远不够。遗憾的是，如何帮你创造内容不在本书的范围内。

“哪些内容与粉丝有关，哪些内容可以吸引粉丝，大多数公司对此内容的定义过于狭窄。”

整合内容包含：找到其他人的好内容，总结概括并分享。整合的过程会产生三赢的局面：你需要有内容来分享，博客和网站需要流量，而观众需要有人帮他们过滤以减小信息量。以下的技巧可以帮助你整合内容，填饱信息怪兽的胃口：

◎借助具有整合和集成信息功能的软件。我作为联合创办人的Alltop网站可以帮助我做整合工作。该软件对RSS feed(注)进行整合，将1000多个话题从A(adoption)到Z(zoology)按字母进行编排。比如，有食物、摄影、苹果机、旅行和收养等话题。

◎分享已经很热门的内容。你可以说这是在作弊，你也没说错，但分享已经很热门的内容也没什么不对的。不管有多少人已经看过这个内容，但总有人还没有看到过。我分享过一个YouTube上的视频，虽然这个视频是好几年前拍的，依然大获成功。在Google+的“搜索”区查找一些好的内容吧。

◎使用列表、圈子、团体和群组分类。有共同兴趣的人和公司包含(Twitter和Facebook上的)“列表”、(Google+上的)“圈子”和“团体”以及(Facebook和LinkedIn上的)“群组”。通过这些群组分类，可以找到优质内容的帖子。

◎分享用户创造的内容。用户拍摄了有关你的产品的照片，你应该予以分享。这个做法对大家都好：你通过别人拍的产品照片得到社

会认可，拍照的人则获得了热情而温暖的肯定和关注。

哪些内容与粉丝有关，哪些内容可以吸引粉丝，大多数公司对此内容的定义过于狭窄，这削弱了他们填饱信息怪兽胃口的能力。以下是关于如何让帖子既能体现品牌信息同时更有趣，并获得更多分享的举例：

商业模式	吸引的粉丝	举例
饭店	美食爱好者	“原子粒子可以测验红酒真伪”以及“切蛋糕的科学方法”
摩托罗拉	安卓粉丝	“2014百佳安卓应用”以及“十大安卓使用技巧”
航空公司	旅行爱好者	“美国最后的车上剧院”以及“令人印象深刻的旅行照片”，抑或“即使不在日本工作你也可以使人快乐”
设计公司	市场营销人员	“为什么将广告置于网页下方也是可行的”以及“关于零售业消费者忠诚度的重要发现”
魔声产品（Monster products）	音乐及体育发烧友	“艾尔·扬科维奇的‘恶搞’快乐”以及“有趣/刺激的跳跃动作”

使用编辑日历（按计划发布帖子的工具）

我并不是计划安排的推崇者，因为对于社交媒体我的态度可以说是“广撒网然后祈祷”（扔出一堆东西，祈祷其中一些能有用）不过，如果你希望更加有条不紊，这些工具可以让你掌握编辑日历：

◎EXCEL你可以使用这个老办法根据发布时间来储存帖子草稿。

◎谷歌文档（GOOGLE DOCS）社交媒体发布计划中使用谷歌文档有一个优势是你可以与团队组员实时合作，而且团队里每个人都有权从许多设备上编辑发布计划。这样就不必电子邮件来往，也减少修改未保存而丢失的可能性。

◎HUBSPOT编辑日历 HubSpot编辑日历可以为你的博客提供头脑风暴、监控帖子内容、追踪编写者的进度。这是一个为团队设计，用以计划安排社交媒体活动的EXCEL模板。你可以为每个帖子添加关键字、主题和行动召唤。

◎BUFFER、SPROUT SOCIAL和HOOTSUITE这三个软件都有分享帖子的日历功能。Buffer这个平台只提供日历功能，所以你无法对帖子进行回复和评论。Sprout Social和Hootsuite可以让你发布计划并监控你的社交媒体，包括评论和回复。（透露一下：我建议用Buffer）。

◎STRESSLIMIT DESIGN WORDPRESS插件 你可以将这款编辑日历加入WordPress博客中。这款插件能方便你规划博客内容，审阅未来准备发布的内容。

成为内容分享的专家

> 一个对于写作一丝不苟的作者在写每一句话时都会问自己至少四个问题：1、我试图说什么？2、用什么字词才能表达我想说的话？3、用什么图像或习语可以让我的表达更清晰？4、这个图像是否足够新鲜而有效？
>
> ——乔治·奥威尔

在你创造或整合了发帖素材后，就到了你通过公司社交媒体账号分享这个内容的时刻了。以下是通常被认为值得推荐的分享原则（在

下一段中，我会罗列一下不被接受的方法）。

◎**简洁** 在社交媒体领域，简练优于繁琐。你每天与数以百万计的帖子竞争。人们都只是匆匆一瞥就下了判断，然后马上看下一个内容，如果你不能一眼就吸引他们的话，内容就失效了。对于整合的内容，最佳长度是两到三句话，100个字。对于创新的内容，例如博客，500到1000字为佳。

◎**视觉冲击** 每一个帖子，都应该包含视觉大餐，可以是一张图片、一个图表或一段视频。根据Skyword的一份调查："比起没有图片的同类别文章，包含相关图片或信息图的文章收获的关注度平均提高了94%"。

◎**发帖要早** 对于我来说，分享帖子的最佳时间是早晨，这是因为这个时候我的大多数观众都是醒着的，而且坐在电脑前面。你也可以试验一下，看看早晨是否是发帖的好时机。在下一段落中，我会教你如何自动发帖，所以按时发帖是件容易的事。

◎**懂得感恩** 每一个含整合内容的帖子都应该附有来源的链接。这些链接须达到的目标有：

·使读者能从来源中获悉更多内容

·作为感谢为读者了解来源搭建通道

·提高你的曝光度和受欢迎度

当你因为某人的帖子而找到了想要的内容，请使用这个惯例：用链接到来源来整理并分享一个帖子，然后向那个引起你注意的人"致敬"。

◎**标题加粗** 如果你准备发到Google+、Facebook和LinkedIn上的帖子长度大于四段话，请加粗标题或用数字排列。这样把信息切割为更小的单位，既方便人们阅读，又能减少“太长而不想读效应”（TLDR：too long; didn't read）。

也许我是世界上唯一一个这么做的人，但当我看到一段又一段的长篇大论时，我就不想持续看了。如果我想要读小说，我会买Kindle电子书。另一方面，如果文章里的内容做到了标题加粗或用数字排列，我就会更想读这个帖子。

◎**要狡猾些** 如果帖子的题目是“如何……”“十大……”和“终极……”的话，是很难被忽略的。这些词语（至少对我来说）表达的一层意思是“这将很实用”。专注于社交网络的分析博客Twelveskip汇编了“一百多条出色标题”，所以你要狡猾些，擅用这些标题。

这张列单里我最喜欢的有：

·“如何震惊……”

·“快速指导……”

·“完全指导……”

·“在做……前你应该问的问题”

·“……的规则”

·“……的重要步骤”

·“……最受欢迎的方法”

·“给忙人的……窍门”

·“……的技巧”

·“关于……别人不会告诉你的事”

◎**便于查找** 话题标签是一个好东西。它把世界各处的人们联系起来，为一个无组织的生态系统搭架了框架。如果你给帖子加了话题标签，你就告诉人们这个帖子与某个分享话题有关。

比如，在Google+上#socialmediatips这个话题标签就把与社交媒体有关的帖子都联系起来。Twitter、Instagram、Facebook、Tumblr和Google+都支持话题标签功能，所以这是一个普遍且广受好评的使用方法。

你可以考虑为帖子加两到三个话题标签。不过，如果你的话题标签加得太多，你会被看成是个#gamethesyste（试图玩弄系统）的#idiot（白痴）。而且，Pinterest上也不要用话题标签，因为那个平台上的用户讨厌话题标签——也许是因为Pinterest上帖子对于最短文本的敏感度会导致话题标签产生干扰。

◎**付费推广** 自尊和原则使然，我几乎没有怎么做过付费推广的事，但是在Pinterest、Facebook和Twitter上为帖子付费推广是有效果的。这样可以确保有更多的人看到你的帖子。尤其是Facebook，已经变成了“不付钱就没得玩”的平台。

是否要付费应该基于收入是否值得付费吸引眼球。比如，你可以付费推广一个要求别人购买你商品的帖子。然后额外的销售额（以及可能提高的品牌知晓度）是否值得去付费推广。

如果你拒绝付费推广帖子（如果这是你的决定，我表示敬佩），你可以把你的帖子“置顶”到你的Facebook和Twitter页面上。这就意味

着这个帖子始终出现在你所发帖子的第一个。这虽然比不上付费的效果好，但这是免费的。

◎**做分析** 你可以通过分析那些关注你的人的特点来提高内容的相关性。例如，Facebook analytics是一个用于找出谁是你的粉丝的丰富资源，而且这是一个开始规划你未来Facebook内容的好起点。

·LikeAlyzer对于检查你的Facebook页面，微调你发布的内容、岗位类型以及什么时间进行内容共享非常有用。

·对于推特，你可以使用例如SocialBro的服务来得到许多报表，例如谁关注了你，哪些人值得你去关注，并确定如何去做你的内容。你也可以在Sprout Social和HootSuite获得类似的报表。

自动发帖

利用工具自动定时发帖并不是作弊，聪明的公司都这样来优化分享。如果谁坚持让你手动分享帖子，那他一定是个傻瓜。大多数看客无法分辨帖子是以何种方式分享的，而且假如你除了负责社交媒体外还有其他任务的话，你不可能整天都手动分享帖子。

以下罗列了可以提供自动发帖服务的软件。花上30分钟，你可以通过使用这些软件来规划一天需要发的帖子:

◎BUFFER。Google+、Facebook、LinkedIn、Twitter都适用。有了它，你可以在特定时间增加帖子，或者将帖子放在队列中。“商务Buffer计划”还可以进行团队管理和分析。Buffer会提供用来分享的故事，而且它是所有软件中最漂亮的。

◎DO SHARE 如果你没有Google+，这是唯一一个能让你在个人主页上定时发帖的软件。这是一个Chrome浏览器的插件，需要开着Chrome浏览器才能工作。Do Share很棒，但是因为这个要求而有局限

性。比如，如果你在旅游，你的电脑是关着的，Do Share就无法分享帖子。你的公司账户很可能只是一个网页，而不是一个主页，所以Do Share可能无法满足你的需求。

◎FRIENDS+ME 这款产品可以将你在Google+上的帖子发到其他平台上。现在，已支持Facebook、Twitter、LinkedIn和Tumblr。在Twitter上发言时能使用你在Google+上的照片，这一个功能很有用。通过使用话题标签，你可以控制发帖的方式和发帖的平台抑或只在Google+上发帖子。

◎HOOTSUITE 有了Hootsuite，你可以规划内容，监控评论以及回复评论。你可以分享到Facebook、Google+、LinkedIn和Twitter上。使用ViralTag应用，你能在Pinterest上定时规划你的照片。其他有用的功能包括：从电子数据表上大量发送帖子、从日历安排中拖放以及与其他用户协作。

◎POST PLANNER 尽管Post Planner只适用于Facebook，但它同样会提供故事来分享并建议分享的时间。作为Facebook内含的应用软件，其使用非常方便，你可以为你的故事理念找到容易传播的图片和流行内容。你也可以为博客增加你喜欢的内容，或通过Post Planner分享，这是一款管理Facebook非常棒的软件。

◎SPROUT SOCIAL 这款软件适用Facebook、Twitter、Google+和LinkedIn，支持团队管理功能，且能与Zendesk整合。它用一张图片重复同一个推特信息以及创建团队日历的功能都很强大。每月至少花费59美元。

◎TAILWIND Pinterest上的帖子只能用Tailwind软件计划发布和监督，其特色是可以呈现热门简报、热点区和其他人的热门内容。Tailwind软件拥有Pinterest应用程序编程接口（API），所以不久的将来这款软件一定能提供更多的功能。

◎TWEETDECK 这是一款监督社交媒体活动和计划发布推特信息的独立应用软件。可以将搜索到的结果按列显示。举例来说，你可以为“@提到”创建一列（@提到是人们通过@符号和你的名字发送给你的推特），同时，你还可以创建另一列给@提到你的。下次当你参加一个技术会议，你会发现大多数人都使用TweetDeck来监控推特。

重复发帖

现在我们要谈论的是通常不为认可的部分。我每天通过Google+、Facebook、Twitter、LinkedIn和Ello上账户一共分享50个帖子，其中许多帖子都完全重复以前发过的内容。

这是一道IQ测试题：你希望点击量是1300次还是7600次？

很少有人或公司会做这个事，但我的经验是只要帖子质量过关，你想分享几次就能分享几次。为了验证这个想法，我在两天里重复分享了四条一模一样的推特信息，每条推特信息都包含不同的链接，并指向同一个信息源。结果如下：

日期及时间	点击量	回复数	推特转发数	点赞次数
7月6日 7:41 p.m.	1,300	22	18	41
7月7日 2:11 a.m.	1,300	20	17	43
7月7日 12:50 p.m.	2,300	24	23	26
7月8日 8:00 a.m.	2,700	16	10	15
总计	7,600	82	68	125

这是一道IQ测试题：你希望点击量是1300次还是7600次？别人老是抱怨你发相同的内容并威胁可能取消对你账号的关注，比起5.8倍更多点击量，哪个你更愿意冒险？一年中我每天都选择后者。

有些人会抱怨重复量过大，但你不要担心，他们要么对重复次数增加习以为常，要么取消关注。真正关键的实际效应：你要么通过不断增加关注者和得到别人分享而创建出一个品牌，要么就失败。假如你在社交媒体上没有惹过人，那说明你用社交媒体还不够狠。

回复评论

> 不要把任何事情个人化，别人所做的事没有一件是为你而为，别人的所做所言投射的是他们自己的实际情况和他们自己的梦想。当你对他人的意见和行为形成免疫时，你就不会为不必要的困扰所累。
>
> ——堂·米格尔·路易兹

针对你所发的帖子，你会遇到有深刻见解的、有趣的和奉承的评论，也会遇到愚蠢的、刻薄的和带有侮辱性质的评论。如果你发的帖子内容都很棒，那么你收的评论总的来说是以前者居多，不过每个人都收到过负面评论。

回复评论需要勤恳的态度和努力，尤其是负面评论，更需要你的努力、耐心和理解。下面的一些方法可以把回复评论的工作从痛苦转化为一个增强忠诚度、建立信誉甚至是快乐的过程：

◎工具要用对 第一步是要找到你需要回复的评论。有两套方案：第一种，是查看你在Google+、Facebook、LinkedIn、Pinterest和Instagram上面发帖的评论。这个比较简单，因为这些平台自己能组织和梳理对话，所以你可以在发帖后回去查看是否收到评论。

第二种，是查看在Twitter上的评论。因为其没有梳理的功能，你需要搜索你的创业公司名称来查看相关评论以及相关的回复。你可以保存搜索的内容，这样你就不需要再次输入名字搜索。

Twitter也提供高级搜索功能，这样找评论会更高效。比如，我保存的Twitter搜索是查找@GuyKawasaki或@Canva的评论，但不包含转发我们推特的内容。（你不必对转贴进行回复，理想情况下，即使你想回复也会因为数量过多而来不及回复）

> “因为比起战胜一个发表评论的人，为同类和信誉赢得战斗更重要。”

人们也会就你的创业公司进行评论，而与你所发的帖子无关。这些评论你也要查看。在理想世界里，只要人们谈到你的创业公司，他们会在名字前打上“@”（Twitter和Facebook）或“+”（Google+）。如果他们打了这个符号，社交平台会通过电子邮件通知你或你登入主页时通知你。但是，多数人都不会留意这个功能。

有许多软件可以提供查看评论和文字搜索的功能，包括：Commun.it、Google Alerts、Hootsuite、Social Mention、SocialBro、Sprout Social以及Viralheat。正如前面所提到的，TweetDeck是一个查看@和搜索内容的绝佳应用程序。

◎顾及所有的观众 你回复的观众是所有会读到这个回复的人——不仅仅是发出评论的人。这个和电子邮件有所区别，因为电子邮件只有收件人和他或她转发的人才能看到你的回复。

在社交媒体领域，许多人喜欢潜水并对你回复的语气做判断。这些潜水的人可能比原先那个发表评论的人更重要，因为他们的粉丝比捣乱者更多，这些网络流氓往往通过找人对骂来补偿他的残疾或在贫苦生活中所遇到的不满，并想方设法把你拖入争论中。你的回复就好比政治家在市政大厅会议上回答一个问题一样，每句话都会被记录下来。

◎保持乐观 你应该保持乐观积极，无论评论多么乏味、不敬或挑衅。因为其他人都在看着。因为比起战胜一个发表评论的人，为同类和信誉赢得战斗更重要。老实说，有时候我也会忘记这些嘱咐，尽管我自己写下了这些内容，但我做不到。

◎证实有恶意之前，假设他人都是善意的 正如电子邮件那样，误解社交媒体上的评论也是司空见惯的事。你读下来认为是批评或攻击的言论可能实际上是无心的或只是挖苦而已，或者可能你是过度敏感了。存在怀疑时，把人们往好的方面考虑是能得到回报的。

◎接纳不同意见 如果你无法保持乐观，那么至少你可以接纳他人的不同意见。生命如此短暂，别都用在和他人做对上，而且有些事很多时候并不值得我们花力气去争斗。而且，认可别人的不认可可以让网络流氓不爽。

◎提出尖锐的问题 当某人发表了非常负面的意见，问问他或她是否是其亲身经历。比如，你分享了一个安卓系统的帖子，一个是苹果iOS系统的男孩粉丝攻击你，你可以问问他是否曾经用过或拥有过一部安卓手机。很有可能他没有用过或有一部安卓手机，他只是复述了他听到的内容。在社交媒体上，人们常常十分确信但又同时很无知，所以你要习惯！事实是，往往一个人越显得确信就越无知。

◎三个回合（结束战斗） 最好（最坏）的互动常常发生在发表评论的时候。看到陌生人之间建立起联系并把帖子往深度和新奇方向发展是很吸引人的事，这是好消息。坏消息是有时评论者会恶语相向，发表一些本人难以说出口的刻薄评论。

我的建议是借鉴业余拳击手只战斗三轮的规则。当你发帖时，摇铃响起。“铛铛”。第一轮：评论者发表评论。第二轮：你回复评论。第三轮：评论者就你的回复再次回复。战斗结束。

◎**删除、屏蔽和举报** 如果以上所有的努力都失败了，请忽视、删除、屏蔽或举报网络流氓和垃圾邮件发送者。你没有道德上的义务要与他们互动，把你自己降到他们的档次没什么好处。如果你需要如何鉴别网络流氓的帮助，可以参见“遇到网络流氓最常见的12个表现”。

我有一条准则：我会毫不犹豫地删除不适当的评论（粗鲁的话和脱离主题的废话），并标记网络流氓和垃圾邮件。生命短暂，别和无聊的人一般见识。

争取更多的粉丝

> 不要渴求被众人喜爱，要追求精致。不要渴望名誉，要可爱。不要以他人对你的期望为豪，做真实的自己。
>
> ——C.JoyBell C.

社交媒体上只存在两种人、两种组织：一类希望有更多的粉丝，一类只是躺在那里。2014年，在Google上搜索“如何可以争取更多的粉丝”可以搜到2亿8千4百万条结果，从中你可以知道一些事。要争取更多的粉丝你只需要做两件事：

1、分享好的内容。这样就能得到更多的粉丝。

2、开发新的平台。在一个新平台召集粉丝要容易得多，因为可以关注的人比较少，噪音也比较少。

2014年7月我在Google+上的粉丝数量达到640万——在Google+初登舞台的几周内我就登入了。如果我当时在Google+上还是新人或我去登入另一个已有的平台，我就无法与比我资历更老的人匹敌。

每个新的社交平台都会创造出一批新星。现在在Pinterest上我无法超越Joy Cho，她已经拥有了超过1300万粉丝。不过，她在Google+上也很难超越我，在这个平台上她只有几百粉丝。

从中我们可以学到一个道理，一个新平台就象像在抢地。如果你想要大量的粉丝，你必须在这个平台显露出必定成功的迹象前就加入。

不要让他人觉得你一无所知

> 这个世界的问题就是，傻瓜和盲从者们都对自己过于自信，而那些较明智的人却对自己充满质疑。
>
> ——伯特兰·罗素

社交媒体有自己的一套期望礼仪和失礼行为评判标准，人们认为公司应当遵守这些细节。本节能在你不再一无所知之前帮你装成不那么一无所知。

◎不要用钱来买粉丝、点赞量或赞同数。只有失败者和骗子才买粉丝，要让我告诉你们我的真实感受么？没错，粉丝数量多的确是你社交关系好的明证，但用钱买粉丝是愚蠢的行为。下面是大公司如何经历了灾难性滑坡的例子。

·公司首席执行官出席会议，决定她的公司必须加大社交媒体的使用。

> “你购买粉丝的行为可能永远也不会被抓到，但这么做是在浪费你的人品，人品差的人会很倒霉。”

·她告诉市场总监她要看到一些成果，即粉丝数量要有所增加。

·市场总监意识到公司里没有一个人懂社交媒体（尽管这不是事实，但我跑题了），因此简单、安全、符合逻辑的选择是从公司内部机构雇佣某人，因为这些机构里都是专家。

·新上任的社交媒体高官做的第一件事是保留他的原有机构来达到市场总监的目标。

·该机构申请并获得一大笔预算，包括有足够的钱买粉丝来达到上述要求。

·机构把钱花了，令人惊喜的是，粉丝数量大增，取得了胜利，大家都很高兴。

买来的粉丝所带来的效益稍纵即逝，因为他们不会真正与你所发的内容互动，也不会对你发的内容感兴趣。你可能永远也不会被抓到，但这么做是在浪费你的人品，人品差的人会很倒霉。

用钱买出路的做法我并不推崇，但有一个例外，就是花钱来推广你在Facebook上的帖子和主页，这就是Facebook上的运行方法——这和在其他媒体上买广告一样。

◎不要请求别人关注你的公司 如果你想要更多的粉丝，用你帖子的高质量来赢得他们的关注。假如格劳乔·马克斯现在还活着的话，他会修正他的名言：那些要求你关注的人是不值得关注的。保留你的尊严，不要屈膝求关注，分享大量的好内容。

◎不要请求别人来分享你的帖子 如果你的帖子够好，分享便水到渠成。用了我们前面解释过的所有技巧，人们会来看你的帖子，如果这些帖子够好，人们自然会分享，就是这么简单的道理。只有关于慈善内容的帖子才能请求别人来分享。

◎不要变成推销员 社交媒体是一个很棒的推广平台，你可以推广你的产品、服务或网站——所以我们才花了那么多的努力。但是，如果你5%的帖子都是广告内容的话，就会被鄙视。如果你熟悉美国电视频道的话，你要成为美国国家公共电台（NPR），不要成为电视购物平台（QVC）。试想美国国家公共电台一年里每天都在放“认筹活动”会成什么样。

◎不要放权给专门机构 如果你要聘请一个数字机构把十个人关进“作战室”来对你的“品牌气质”进行“敏感度分析”，然后需要45天时间来写一个tweet的话，我服了你。

不要把你的社交媒体放权给这些“专家”，下面有百号人，每月发一次tweet，收费比一些小国家的国民生产总值还高。一条金科玉律是永远不要采纳手下人比你少的机构提供的建议。

如果你遵从本章所给出的建议的话，你就不需要一个专门机构。如果你是一家专门机构，遵从本章中的建议，你就会调整出更公道的价格。

◎不要让一个实习生来代表你的社交媒体 事实是，你找到一个使用Facebook的年轻人，工作经历比快餐店员工还少，并不能表示他或她能够对付得了社交媒体。这就好比说会上厕所的人就可以成为泌尿科医师或有辆车就能成为机械师。

但别误解我的意思：我是喜欢实习生的。他们能带来对社交媒体的新鲜视角和感受。我只是希望你能确保你认真对待社交媒体，用得力干将，因为对于许多人来说，你所分享内容的好坏代表你公司的好坏。至少要让你的实习生读一读本章的内容，然后几周内监督评价他们所发的每个帖子。

附录

加送篇：如何利用社交媒体推广发布会

> 我喜欢大型聚会，大家可以亲亲热热，而在小宴会上就感觉完全没有个人隐私。注
>
> ——弗·司各特·菲茨杰拉德《了不起的盖茨比》

发布会是市场营销的重要手段，而社交媒体对此有推波助澜的作用。每年我都要在五十多场发布会上发言。我注意到大多数公司并没有利用社交媒体来增加其曝光度和提升其价值。这些公司把注意力放在了活动前的造势上，以期吸引人们来参加，而在利用社交媒体推广动上做得很少。

2013年我和佩格·菲茨帕特里克一起为摩托罗拉MotoX手机做产品发布会，该推广会遍及墨西哥、阿根廷、巴西、秘鲁、哥伦比亚和智利。我是活动主讲人，她负责运作社交媒体。通过这次巡回推广会，我们可以学习如何用社交媒体来为活动造势：

◎挑选的话题标签注要具有可持续性 我们可以选用诸如“#MotoX巴西2013”、“#MotoX墨西哥2013”或“#MotoX秘鲁2013”这一类的话题标签，但这些标签最多用三天就过时了。取而代之的是，我们选用了“#MotoX”这个话题标签，它更简短、更具代表性且具可持续性。

“玩社交媒体就不能扭扭捏捏。”

无论话题标签指的是一场在巴西、墨西哥或秘鲁举办的推广活动，还是一款新品，其作用是要易于传播且人们愿意拿其作为头像。

在我们这个特定的案例中，使用“#MotoX”这个话题标签有一个问题，即其唯一性，因为在摩托车赛事中也用到这个话题标签。但如果要我在简洁和唯一中择其一的话，我会选（也已选）简洁，而把非唯一带来的问题留待日后处理。

◎**让话题标签无处不在** 从你开始做推广活动起，你就要使用这个话题标签。这就要求在你的网页上、在你的广告里以及你的电子邮件签名处都要出现这个话题标签。打印的活动流程单的封面上也要使用这个话题标签。幻灯片的起始页应该把话题标签用60号字号显示，以吸引眼球，随后的每张幻灯片都应该在页脚处显示话题标签。每个员工、演讲人员、供应商和来宾都应该知道这个话题标签所指的意思。

◎**要求大家使用话题标签** 仅仅宣传话题标签是不够的，你还要鼓励别人使用话题标签。无论是会议主持人还是活动主持人都应该要求人们在发博文的时候用上话题标签。在MotoX巡回发布会的最后几站，我的主讲稿开篇都会要求人们在推特上发有关在场博文时用上话题标签，而且我会给他们时间来做这件事。

◎**玩社交媒体就不能扭扭捏捏**

◎**扩大活动影响** 一场活动所面对的观众不仅仅包括在场的人，还包括地球上任何一个对此活动感兴趣的人。诸如“你无法亲临巴西会场？瞧瞧Mashable网站⑷对#MotoX活动的看法：http://mashable.com/2013/08/01/moto-x-hands- on/”会有效果，而且许多人会分享这条链接。

◎**安排专人负责** 一场活动上至少有一个人专门负责社交媒体的工作，包括：

·活动举办前——发布推广博文来提高知晓度、吸引注意力；

·活动进行时——在推特上记录活动上发生的事情，为演讲人和宾客拍照。在活动休息间隙上传这些照片，分享其他人的推特；

·活动结束后——分享活动相关文章，尽可能多地分享照片和视频。鼓励到场的人分享他们的照片。

如果公司内部没有这样的社交媒体专家的话，来自缅因州波特兰的市场调查员凯蒂·克拉克建议可以雇佣专人来担当这个任务。这个人知道该做什么，利用他或她的社交媒体帐号来提高曝光度，并通过拥有粉丝群的人来吸引关注。这就是菲茨帕特里克在摩托罗拉南美活动中担当的角色。

◎进行实时直播 想想你举办一次活动花了多少钱，为什么不直播活动进程呢？你是担心会有太多的人了解你的产品吗？现实点吧，如果你在哥伦比亚首都波哥大开产品发布会，你希望莫斯科的人也会写相关的博客。而且，你会希望有人记录下现场的活动情况，供人们在活动后观看。

不必担心现场直播会降低出席率——如果看现场直播和亲临现场感受差不多的话，那么更有可能是因为活动办得太糟。

◎提供实时更新 如果你没有现场直播，那么就请你的社交媒体专员实时更新信息。为此你可以使用推特、Instagram或博客来更新。像The Verge[注]之类的网站会提供非常出色的活动报道，比如苹果发布会等，你可以从中借鉴。

◎展示推特留言 在会议上，可以用设备将包含你的话题标签的推特留言投影到屏幕上，公布这些推特留言可以促使更多的人使用你的话题标签，鼓励更多的互动。对于有些人来说，看到他们的推特留言被呈现出来的感受就好比看到他们的照片在时代广场上呈现出来一般。我会使用Twubs或Tchat软件来实现这个功能。

◎**提供无线网络** 咱们把话挑明：你花了好几万美元来搞一个活动，你不遗余力地请每个人用你的话题标签，而你却对无线网络设限。你难道脑子秀逗了吗?

在选择会场的时候，用一台电脑或一部手机对每个会场进行网速测试。告诉会场销售员，你预计会有几百个人同时使用网络，所以如果网速不够的话你要换个地方办活动。如果这些都行不通，那么就设一些移动热点或拿一些智能手机作为分散热点。

◎**不要设置网络密码** 为网络设置密码就是与社交媒体对着干。如果你必须用密码保护网络，那么请把密码公布在任何角落，这样当然会使密码形同虚设，所以你最好还是不要设置密码！

"告诉你的执行主管们，要拿出个领导的样子来。"

◎**提供一个拍照地点** 在MotoX活动中我们设置了一个专门拍照的地方。那里有不错的灯光和印满"MotoX"的背景板，这就够了。人们看到这个背景板，做了15分钟的明星梦，"让我们假想自己是好莱坞明星吧"。这样的照片几乎100%会被分享，完美的带上了你的标签。

◎**抓拍照片并予以分享** 雇一个专业摄影师在活动现场抓拍照片。雇佣这个摄影师的花费比起送人们他们不需要的带有纪念标签的U盘要少得多。

在MotoX活动上，任何人找我拍照我都在"MotoX"的背景板前积极配合（还主动要求与别人合影）。活动结束后，我们向来宾发电子邮件，告诉他们那里可以找到抓拍的照片，并鼓励他们下载照片并用"MotoX"话题标签分享照片。



◎调动公司的执行主管 许多推广活动上，公司执行主管都会在发言后跑去一些规模限定的新闻发布会或做一些专访。他们的公共亮相时间很短，而且还被一群自己人包围着，不知道在防范什么。这就犯了大错。

告诉你的执行主管，要拿出个领导的样子来。即使百般不情愿，也要努力地配合拍照，甚至还要主动要求和他们合影。没有人会拒绝这样殷切的要求，而且这样的照片几乎100%会被分享。

◎分享铺天盖地 一旦你有了相关的照片和视频，请在任何你能找到的平台上分享。如摩托罗拉的活动，我们在Google+、推特、脸书和Instagram上分享了照片。这样做的目的是让每一个与会者都能看到他的照片或视频，并予以分享。只要借助一点社交媒体的魔力，你可以把你的推广活动办得风生水起。

FAQ

问：我们是家小企业，那么我们该用公司账号还是个人账户?

答：你应该用公司账号，因为在Google+和Facebook上，公司账号比个人账号的功能多。此外，考虑到员工的流动性，你一定不想操心把账号交给某个人可能会产生的麻烦事儿。

问：我们应该关注我们员工自己的帖子吗?

答：假定公司出于业务需要已经有了一个公司账号，问题中指的是员工个人的账号。一般来说，员工在自己时间里用自己账号所做的事与公司无关。

当他们作为你的业务代表且做了损害公司形象的事，那就与你有关了。但是解决问题的办法是找到问题的源头而不是审查问题是否存在。

问：不同的平台上是否要发不同的内容?

答：我是这样做的：Google+和Facebook上，发我找到的有趣的相同内容，三五句话再附加源头链接。Pinterest上，发网站上的漂亮图片。Instagram上，发我拍的漂亮图片。Twitter上，发我找到的有趣内容的链接。

问：我没错过什么吧?你怎么那么喜欢Google+?

答：我喜欢Google+，欣赏其出色有品位的设计，喜欢欣赏其没有决定谁能看你帖子的EdgeRank排名系统，欣赏其高质量的评论。而且这是Google的产品，与Google对着干是疯子。

---

1. 约翰内斯·古登堡（1400-1468），德国发明家，是西方活字印刷术的发明人，他的发明导致了一次媒体革命，迅速地推动了西方科学和社会的发展。
2. Historical tweets：著名的博客，以发tweet给历史名人为特色。
3. FACEBOOK：创办于美国的一个社交网络服务网站，是世界排名领先的照片分享站点。
4. GOOGLE+：整合Google在线产品形成的社交网，更注重隐私，用户可以按不同的圈子组织联系人，如家庭成员、同事、大学同学等，并在小的圈子里分享照片、视频、及其他信息。
5. LINKEDIN：致力于向全球职场人士提供沟通平台，并协助他们事半功倍，发挥所长。作为全球最大的职业社交网站，LinkedIn会员人数在世界范围内已超过3亿，每个《财富》世界500强公司均有高管加入。
6. TWITTER：是一个广受欢迎的社交网络及微博客服务的网站，允许用户将自己的最新动态和想法以移动电话中的短信息形式发布，是全球互联网上访问量最大的十个网站之一。所有的Twitter消息都被限制在140个字符之内。
7. YOUTUBE：世界上最大的视频网站，用户可以下载、观看及分享影片或短片。2006年11月，Google公司以16.5亿美元收购了YouTube，并把其当作一间子公司来经营。
8. Tinder：国外的一款通过绑定Facebook的手机交友App。
9. eHarmony：是美国最大的婚恋交友网站之一，由婚恋研究的心理学家Neil Clark Warren博士创建，专门致力于促成那种“以结婚为目标”的严肃关系。
10. 认筹活动（pledge drive）：通常由公共广播电台来筹集全款。
11. RSS feed（订阅源），是一种消息来源格式规范，用以发布经常更新资料的网站，例如博客文章、新闻或网摘等。
12. 译文摘自武汉出版社《了不起的盖茨比》（英汉对照），（美）菲茨杰拉德著，朱敏译。
13. 特指社交媒体中用来标注热门话题的“#”，方便用户搜索主题。
14. The Verge，一家美国科技媒体网站。

第十章
造雨的艺术

假装你遇见的每个人脖子上都挂着一个写着“让我感到重要”的标牌。你不仅能在销售中取得成功，也能在生活中实现成功。

——玫琳凯·艾施

提纲挈领

造雨者是用宗教仪式和咒语来造雨的美州土著巫师。在商业中，造雨者是指创造大量销售的人员。就像巫师那样，好的销售人员也会创造仪式和咒语来造雨。本章解释了造雨的艺术。

“有的时候，不雨则已，一雨倾盆。”

对于创业起步者来说，有两个因素导致了造雨的困难：第一，创业家们不清楚谁会购买他们的产品，以及购买这些产品用来做什么。第二，创业者的产品要靠自己去推销，而不是等别人来购买，因为很少有人想要冒险尝试一家年轻小企业的新产品。

在我们开始之前，这儿有个关于一位创业家如何克服一家零售商抵制购进她的产品的故事。巴黎的一家叫作老佛爷的百货店拒绝购进雅诗兰黛的最新款香水。就在这时，雅诗兰黛把那香水打翻洒满一

地。其后好多顾客都来找这个货，以至于这家店不得不运进这款香水。有的时候，不雨则已，一雨倾盆。

让百花齐放

百花齐放是我从毛泽东那里学来的概念。我运用这个概念的意思是，多播种些产品，看他们在哪里生根开花，并培育那些市场。

> “花开的时候，你的任务是判断它们在何处开，为何开，然后调整你的业务以收获你的好运。”

不幸的是，当意料之外的顾客以不经意的方式使用产品时，很多公司都会抓狂。他们的反应是试图恢复产品定位，以便意料之中的顾客能按意料之中的方法使用它。真是愚蠢——从战术层面上，先把钱收了吧！

花开的时候，你的任务是判断它们在何处开，为何开，然后调整你的业务以收获你的好运。

作为一个起步者，你不能挑剔或骄傲。这里有企业管理大师彼得·德鲁克引用过的三个让人大开眼界的有关鲜花盛开的例子：

◎Novocain的发明者本来打算把它当作一种全身麻醉剂的替代品，然而，医生们却拒绝使用它，仍然依赖传统的做法。相比之下，牙医们很快采用了它，于是，发明者便专注于这个事先没有考虑到的市场。

◎UNIVAC是计算机界的早期领导者，而开发者却只把计算机当作科学家的工具，因此在把其产品向商业市场销售时表现犹豫。相比之下，IBM却没有把客户固定为科学家，而是让其产品发展成为商用

电脑。这就是为什么IBM的名字家喻户晓，而UNIVAC却只能在历史书上读到。

◎一家印度公司买了一项专利许可，用以生产一款带有辅助发动机的欧洲自行车。这款自行车并不成功，但这家公司注意到有很多订单专门求购其辅助发动机。调查这一奇怪进展后，公司发现，人们是在用这款发动机替代手动水泵灌溉。后来，这家公司卖出了成千上万台灌溉水泵。

看见大猩猩

伊利诺伊州大学教授丹尼尔·J.西蒙斯和哈佛大学教授克里斯多夫·F.查布雷斯做了个实验，对于如何造雨很有启发意义。他们让学生们**看一段两个篮球队球员投球的录像**（可扫描下方二维码观看）。学生们的任务是数出每队里队友间传球多少次。



两个篮球队球员投球的录像

录像放到35秒时，一位装扮成大猩猩的演员进了这房间，捶打着胸脯，在录像中出现了长达9秒的时间。然而，当被问及这个情况时，却有50%的学生都没有发现这只大猩猩! 很显然，他们太专注于计算传球的任务，而对不相关的事件视而不见。

同样的现象出现在创业者中：每个人都把注意力放在事先计划的产品客户和产品用途上，以至于没能看到在意料之外开出的花朵。从中有一个教训就是让百花齐放，并且认可意料之外的花——打个比方说，那些在你们当中的“大猩猩”市场。

忽略头衔

“三级数据库管理员”听上去不像是一个决策者的头衔。让人想象出的形象只是某个整日待在一个凌乱的堆满技术手册的小隔间里，午餐只知道吃赛百味三明治的人。

> “在很多大公司里，你爬得越高，氧气越稀薄，而氧气越稀薄的地方，越难维持智能生物。”

《谨慎的营销者:如何在数据驱动的世界里生存并盈利》（*The Mindful Marketer: How to Stay Present and Profitable in a Data-Driven World*）一书的作者莉莎·奈瑞尔，当她还在BMC软件公司当一名造雨者的时候，一位这样的三级数据管理员从这家公司购买了价值40多万美元的软件。尽管这位数据管理员陷在他的小隔间里不停接电话，但他在所在公司的主要采购活动中有很大的影响力。当执行副总裁有关于项目或供应商的疑问时，他首先想要咨询的就是这位数据管理员先生。

在很多大公司里，你爬得越高，氧气越稀薄，而氧气越稀薄的地方，智能生物越难维持生存。因此，在组织的中间和底部有着绝大多数的高智商人士。而要鉴赏创新产品，这些高智商人士是必不可少的。

我做过许多有关人事的决策，都有咨询三个特别关键的影响人物：凯罗尔·巴拉德，霍利·罗瑞和吉娜·波斯，三人都是我在某一时刻的助手。我会问，“伙计，你怎么看？”或是“你觉得这个主意怎么样？”如果他们的回答是“那个人很鲁莽”，“他是个极端利己主义者”，或是“这主意挺傻”，我就不会见那个人。

没有显赫头衔的人可以影响销售的这个观念意味着，你必须忽略头衔，并且和任何关键影响人打交道。从秘书、行政助理、私人助理

到产品经理、支持经理，还有数据库管理员。

学会不抱怨，能忍受，跨越困难

逻辑上来说，接下来的问题是“我该如何搞清谁是关键影响人呢”，以及“我如何能接触到他们呢”，以下是一些可用的办法：

◎**向朋友和同事打听** 你的一些熟人肯定有向同一组织推广的经历。他们会帮你因为你和他们已有业务往来或将要做生意。互换互惠是伟大企业家的伙伴。

◎**在该组织的社交媒体tweet账号上发贴** 在推特上公开发帖询问合适人员的名字很有效，因为知名组织在推特上不敢不回帖。这样做好过于拨打公司电话号码以图获得合适人员的名单。

◎**查询该组织的新闻报道** 接着试试给该组织文章中提及人员发电邮，推特留言，并打电话。仔细阅读他们网站上“关于我们”和“公共关系”部分，你或许会有收获。但若不尝试，就永远不知道行不行。

◎**和助理们交谈** 向合适人员询问线索，而不是询问主管本人。许多秘书、行政助理和私人助理为了保护他们的老板免接推销电话，都会乐意告诉你合适人员的名字。

◎**利用** LINKEDIN也许你和某个现在那里工作的人共事过，也许你和那家组织的人们上过同一所学校，或许你的一位联系人的联系人能帮上忙。LinkedIn能创造很多不可思议的结果。

这些办法大多涉及影响并说服那些你需要他大于他需要你的人，这意味着你需要学会不抱怨，能忍受，跨越困难，因为他们站在你和决策者的中间。在造雨的背景中，把他们想象成雨伞，以下是和雨伞们打交道的方法：

◎**理解他们** 你可能怀疑有些人的工作就是阻拦你做成自己的事。别抬举自己了，你并没那么重要。你对于他们来说不过是多发一封邮件或者多打一个电话而已，所以当别人没有蹦着来帮你时别太在意。

◎**别尝试收买他们** 没人喜欢被收买。或者，更确切地说，被想成是可以被收买的人。所以不要寄礼物来贿赂。行得通的方法应该是诚实地介绍自己，提出可靠的建议，然后对待别人彬彬有礼。

◎**同理心** 很多你要联系的人并没有赚很多钱——也许相对于主管的工资而言只是很微薄的一份薪水。不要以为他们就有义务被你羞辱。你应该对他们工作的艰辛怀有同理心。

◎**不要投诉** 永远不要越级投诉地位较低的人员。首先可能发生的是你的抱怨会返回到他们那里。然后他们就会成为阻碍你与该组织合作的活跃分子。

当你真的和雨伞们接触时，问他们这些问题：

◎决策者是谁？

◎决策者信赖谁？

◎在决策过程中谁不能被遗漏？

这些问题看似冗长，但你正在这里筛出金子。你想要得到关键影响人的名字，而这个关键影响人可能是子女、大学同学，或者投资人——他们没有一个出现在组织机构图上！

教人们一些技能

造雨的最有效办法之一是教给人们你产品的用法。过去这意味着让人们到实体会场，而如今你可以用轻松省钱的网络讲座方式来达成，运用诸如Go to Webinar、WebEx和Google Hangouts等软件服务。

请允许我解释下Canva是如何使用这个方法的。首先，我先提供一点背景信息：Canva提供一个让人们能够做出美丽图片的在线设计服务，人们把它用在社交媒体贴子、eBay店铺、Etsy店铺、Kindle电子书封面、房地产宣传页以及宣讲会的演示上。而在过去，必须先买一套Photoshop之类的设计软件，然后学如何使用，才能做出这样的图片。

我们为利基市场里的公司和协会制作网络讲座。例如：我们为一家名叫Kirkus Reviews的书籍业出版商做了一个Kindle电子书封面制作的网络讲座，为一家名叫Intero的房地产做了宣传页制作的网络讲座。Kirkus把这个网络讲座推广给它的订阅人，而Intero把它的网络讲座推广给他的代理商和经纪商。

成百上千的人们观看这些网络讲座想要学习如何使用Canva，我从我在加州的家中讲授这些网络讲座。所有的增量成本，在某种意义上，是零美元，因为我自己就是员工，即没有人工费也没差旅费，而Kirkus和Intero已经承担了绝大部分的推广（对他们而言这也是没成本的）。

每个人都是赢家：Kirkus和Intero向他们的订阅人和员工提供了资源；订阅人和员工获得免费培训；而Canva吸引了新的用户。三赢。

做一个网络讲座，你必须把它做成90%是在教育而10%是在宣传。在我们的例子里，人们并不是像想听如何制作书籍封面或房地产宣传页的课程那样，想听一个“Canva网络讲座”。

练习

你可以教给你的客户哪些东西，同时对你的业务也有帮助?

取悦不可知论者，而不是狂热者

> 耶稣自己并没有尝试去转变十字架上的两个强盗，他等待着，直到其中一个转向他。
>
> ——迪特里希·邦赫费尔

难以转向苹果电脑的人们是一些MS-DOS的狂热者。他们崇拜另一个（而且在我看来是错误的）神。容易转向苹果电脑的人们在这之前从没用过个人电脑。

他们对一台电脑应该长什么样，该怎么用，以及上哪儿去买并不熟悉，这就成了苹果的优势。对他们来说，苹果不需要去消除固有思维，更别说去打破大公司的计算机标准。

“不可知论者——不否定你的宗教正确性和至少愿意考虑你的神是存在的人——是绝佳的市场。”

开始，我们追求财富500强公司的IT市场，以求在这些大公司里替换掉IBM个人电脑，结果我们失败了。从中我学会了忽视狂热者。而不可知论者——不否定你的宗教正确性和至少愿意考虑你的神是存在的人——是绝佳的市场。

他们比狂热者们更容易被取悦，因为你为他们打开了一个勇敢的新世界——而不是一个现有东西的替代品。苹果很少让微软用户转出来，但苹果电脑改变了那些之前从未用过电脑的人们的人生，并赋予了他们权利。

让潜在客户发言

> 大自然，给我们两只眼睛去看，两只耳朵去听，却只给了一只舌头去说话。
>
> ——乔纳森·斯威夫特

我的经验是，那些愿意买你产品的潜在客户，通常会告诉你如何达成一笔交易。你所有要做的就是闭嘴倾听。听着容易，其实不然，因为不懂得造雨的人是很无知的（而且在这件事上就更加唐突无礼）。

流程很简单：（a）通过获得提问许可来创造一个舒适的环境；（b）提问；（c）倾听回答；（d）做笔记；（e）解释你的产品可以能够如何满足他们的需求——如果可以满足的话。可是很多销售人员却在这过程中失败了，原因如下：

◎他们没有做好准备，提不出好问题。要做调查去了解潜在客户以及你的产品如何有益于他们。此外，销售人员担心提问会让他们看起来好像还不知道答案。

◎他们不知闭嘴。因为他们来自销售界的棒槌学校，通常会说个不停直到潜在客户屈服且同意购买。或者，他们也许能够闭嘴，可那时他们却一点都听不进去。（听见内容是非自愿的，听进去则不然）

◎他们不记笔记，因为他们懒得动手或者觉得这些信息不重要。正如第五章“融资的艺术”里提到的，记笔记是个好主意，首先，它帮你记住事情。其次，这也是向客户显示，他讲的东西你足够重视，因此要写下来。

◎他们对于他们的产品不够了解，没法用它来满足潜在客户的需求。这是不可原谅的。

比如说，你的产品可提供不同的优势（而不是特点！），比如降低成本、打开新市场、减少对环境的冲击等。开场时先提及所有三个优势，让潜在客户做出反应。他们会对最相关的好处给出讯号。

如果一点共鸣都没有，询问潜在客户什么内容才会产生共鸣。注意他们的肢体语言，而不只是他们说的话。他们会提供给你有价值的趣闻:“要像这样卖货给我。”记住：你是在卖，而他们不是必须要买，所以你需要做点侦探工作。

允许试用

创业者面对的最大障碍是惰性和对现状的依赖。人们相信现有产品足够好：“我可以用我现有的东西做任何我想做的。”或者，更糟糕的是，“我的员工可以用他们现有的东西做任何他们需要做的。”

这并不意味着每种广泛使用的产品足够好，或者是最佳——只不过是客户已经接纳它们。因此，一位企业家的工作是经常向人们展示为什么他们需要一些新的东西。这件事的传统做法是用一波又一波的广告和促销重磅出击。

然而，很多公司用同样的宣传词来充斥市场：更好，更快，更便宜！同样，作为一个创业者，你没有足够资金用于广告和促销去触及临界大众。幸运的是，创业者有一个很棒方法可以吸引客户，就是让客户能够参与产品测试。这么做，你是在表达：

◎“我们认为你很聪明。”（这已将你跟大多数公司相区别）

◎“我们不会用广告轰炸来迫使你成为我们的客户。” (再次把你区分出来)

◎“请参与测试我们的产品。”

◎“然后你自己做决定。或者，若有任何问题，你可以向我们提出。”

每个企业的客户参与产品试用的做法各有不同。这里有些值得关注的例子：

◎H.J.亨氏在1893年芝加哥世界博览会上分发他的泡菜样品。他的摊位地点偏僻，于是他雇了些小孩去派发奖券，只要凭券光顾他的展位品尝一样泡菜，就保证能得一个免费纪念品。

◎在20世纪80年代，苹果公司允许人们试用苹果电脑一个星期。现在则规定苹果公司产品接受无条件退换货，在14天试用期之内都有效。

◎Salesforce.com允许人们可以免费试用它的软件30天。试用的魅力在于一旦你有了该公司产品信息，你就会因为已录入的数据而不太会离开它。

先别急着靠传统的耗钱方式来营销你的产品，试试让客户试用你的产品。这是让潜在客户克服惰性的绝好办法。

从拒绝中学习

如果你不是解决方法的一部分，你就是麻烦的一部分。

——亨利·J.迪尔曼

造雨者常遭遇拒绝。事实上，最好的造雨者经常被拒绝，因为他们在做更多的推销。然而，好的造雨者能从拒绝中学到两样东西：第一，如何改进造雨方法；第二，哪类潜在客户要避开。这里列出了最常见的拒绝方式和从中可学到的东西。

◎**“你是在要我们改变，我们并不想听这个。”**这是在向生活条件优越而觉得没理由改变现状的成功团体讲演时通常会得到的回复。你从中听出的信息是，你是在正确的市场中，但是在跟一个错误的客户交谈。所以，找一个可以感知痛点的客户。

◎**“你说的没有条理。”**这句话有两种情形：要么你或你的企业没能协调一致，要么你有冒犯某人。自己回顾一下你的推销资料和交际技巧，判断是否是前者的情况。如果是你冒犯了某人，弄清楚应如何去补救。

◎**“听不懂你说什么。”**事实上，常常是你在说了确实令人费解的话时会听到这句话。回到根本——删掉术语，从头开始重写你的宣传资料，并且练习宣讲。责任在于你自己。如果你必须找到一个“有悟性能明白”人们为何需要你产品的客户，那你一定无获而终。

◎**“你这是屠龙之技。”**这意味着，你还停留在自己的价值主张里向外看。正确的反应是：不断完善你的价值主张，直到你能（像你的客户那样）出离其中，由外及内观察。

◎**“我们已经决定采用另一款产品（或服务）作为标准。”**如果你的产品显然更好，那你是在向错误的人销售。尽力争取一个通向关键影响人的入场券。如果你的产品确实不是显然更好的产品，那就努力做成更好的产品。

管理造雨过程

你不能把造雨归于某些“销售方式”或是全凭运气。这是个过程，而不是一时的事件或者不可抗力的运作。你必须像你管理你公司里的其他流程那样来管理它。这里有一些贴士告诉你如何去做：

◎**鼓励每个人都去造雨** 有朝一日你会达到这个时刻，你的工程师和研发人员把一件新产品抛过工作间的隔墙，而销售人员能立马拿起来就买。但现在还不是时候。

> “了解自己到过何处很容易——而知道自己将去何方则更困难，也更有价值。”

◎**订立核算目标** 这些目标包括你期望他们做出决策的时间，以及每项销售在每周、每月和每季度的产出。好的造雨者是有差别的一类人:他们需要目标，需要被衡量。你不能只告诉他们“自己出去，尽力去做”。

◎**跟踪先行指标** 每个人都有历史业绩指标，比如：上月或上季度销售额。先行指标，诸如：新产品创意、与潜在客户通话，以及销售线索等方面的数据，都很重要。了解自己到过何处很容易——而知道自己将去何方则更困难，也更有价值。

◎**认可成绩并给出奖励** 不要让造雨者提交的既定预期目标过低，太容易达到也不是什么好事。当然，也不要认可和奖励他们的意愿。——表达意愿容易，出成绩难。但是，对成绩一定要认可，并要给出奖励。

如果你不能管理造雨过程，那你的开场白将是“我们的预计很保守”。而六个月后，你则会说“我们的销售比预期来得慢”。这是最令人难过和不安的，会导致你被你的投资人们替换掉。

附录

FAQ

问：我该在大公司里哪些地方寻找敢于提早尝试和敢冒风险的人呢？

答：对于这问题，我们很难给出通用答案。不过，可以确定告诉你的是，你在哪个地方找不到这种类型的人：在公司最高层。所以，在这些公司里让百花齐放，再择优而从吧。不要有谁是早期尝试者的先入之见，你没本钱去挑剔。

问：我们应该追逐挂得低即唾手可得的果实呢，还是该关心更有战略性的销售呢？

答：首先，从生物学的角度看，一棵树顶端的果实接受的光照最多，也熟得最早。所以，挂得低的果实可能好摘，但没那么好吃。

我的经验是，销售对于创业阶段的企业而言是很难的，所以这个问题实际上修辞味重了点。你不太可能会碰到在低端销售和高端销售之中二选一的情况。更多可能是你不得不两者都尝试，以求赚到第一桶金。

问：我们有机会雇到一位造雨者，但他想要高额股票期权，还有15万美元年薪，外加7.5万费用账项。他很有名气，在前一份工作里他每年都创造了1600万美元的销售额。他说这会使他收入的大幅下调。我们为何应该雇他，而不是去追随一些厂商的代表们呢？

答： 造雨者是比较贵，但是如果他们可以带来利润，那他们还是值得的。如果他要的是全世界——听起来好像这个例子里的情景——那就制定一个以业绩为奖励依据的薪酬计划让他去赚。我不会在一开始就给他要的一切。让我们瞧瞧他到底是决定变量先生呢，还是相关变量先生?

第十一章
合伙的艺术

同盟（Alliance，名词）：国际政治中的两贼联盟，他们都把手深深地插在对方的衣袋中，因而谁也无法单独去抢掠第三人。

——安布罗斯·比尔斯

提纲挈领

大多数在20世纪90年代的美国互联网泡沫中出现的以“.com”结尾的科技公司都有合作伙伴关系。包括：研发合伙、营销合伙、分销合伙和销售合伙。事后看来，这些公司合伙的多，而实现收入的少。

公司们从而认识到，建立合伙关系并不容易。合伙的双方希望能够2+2=5，但绝大多数时候他们最终得到的却是3。其问题在于，建立合伙关系的魅力诱使公司们做了毫无意义的合作。

好的合伙关系应是能够加快资金流转，增加收入并降低成本。

此类建立在稳固的业务利益上的合伙关系更有可能获得成功。本章解释了如何创造有利且持久的合伙关系。

以“电子数据表”为由的合作

有效的合伙可以让企业快速进入一个新地区或细分市场，打开更多分销渠道，加快新产品开发，并降低成本。

我称这些为“电子数据表理由”，因为它们能够影响你的财务预测。不幸的是，很多公司的合伙理由却不能反映在财务数据上，比如，因为别人都在合伙，或仅仅因为紧张一笔交易。

“教训明摆着，如果你的财务数据表没有变化，那合伙就没有价值。”

举个例子，苹果公司和数字设备公司（DEC）在20世纪80年代末建立了合伙关系，想以此来回应媒体对双方公司的批评：苹果公司没有做过数据沟通，而DEC没有做过个人电脑。

这次同盟关系几乎没有收获——当然没有产出什么可以让苹果公司跃升为正统大企业或者DEC变成酷炫个人电脑公司的产品。我怀疑这两家公司任何一家的财务数据，除了成本有增加外，是否还有其他受到影响。把新闻媒体挡在这两家公司身后，这本来充其量是公关部门的工作。

我从这段经验中学到宝贵的教训：永远不要为公关事务而合伙。

苹果公司和一家名叫Aldus的新创办公司，微机软件PageMaker的发行商，创造了一段比之前那次成功得多的合作。此时苹果公司正在困境中挣扎，因为大公司把苹果机只看作一个小巧可爱的绘图玩具，而不是商用电脑。

苹果公司急需一款“杀手级”应用软件来刺激苹果机的销售。与此同时，Aldus需要有人能把它的库存产品带入分销渠道，对零售店的销售人员予以教导，建立主要账户，并培训终端销售员，从而帮助它推销自己的软件。

任何一方都需要另一方来增加收入。凭借其销售队伍、广告宣传以及市场影响力，苹果公司可以帮助Aldus达到临界值。而Aldus也做好了它的角色，给人们提供了一个强有力的理由来购买苹果机而不是微软电脑。苹果公司和Aldus公司的合伙开创了一个叫作“桌面出版系统”的新市场，而“桌面出版系统”拯救了苹果，也成就了Aldus。

练习：

回到你在第四章“自力更生的艺术”里所做的自下而上收入预测。你正在考虑的合伙关系是否能帮你改变任何数字呢?

定义可交付成果及合伙目标

如果你接受这个观点，即良好合伙关系的基础是财务电子数据表上的结果，你就会明白，为什么接下来的步骤是定义可交付成果及合伙目标，比如：

◎附加收入

◎缩减的成本

◎创造的新品

◎开发的新客户

◎打开的新地区市场

◎开展的新支持计划

◎提供的培训和营销活动

很少有公司对可交付成果和合伙目标给出定义，原因有两个：第一，合伙是建立在宣传炒作上，所以很难提出具体的可交付成果和合伙目标。这可不是个好兆头。

第二，稍微不是那么令人沮丧，那就是由于人们太忙、太乱或太懒——抑或害怕衡量成果，所以缺乏自律去确立交付成果和合伙目标。

以下的检查清单是一个合伙公司的成员应该定义的范围：

◎合伙的各方应交付什么？

◎他们交付的时间是何时？

◎合伙的各方必须达到的阶段性里程碑有哪些？

你会发现，把合伙建立在电子表格数据基础上，并对可交付成果和合伙目标给出定义，将使你合伙成功的概率倍增。

确保公司的中层和底层员工喜欢这项合伙

苹果公司与数字设备公司合伙的第二个根本缺陷就是:双方的中层员工和底层员工（即实际工作开展的地方）都不看好这次合伙。

> “最佳合伙关系通常始于双方的高管们还未参与，而中层和底层员工便已开展合作的时候。”

作为那时苹果公司的一名员工，我记得我当时在想，“一帮从东海岸过来的搞微型计算机的人，能为我们的事业带来什么呢？”有把握推测，那些DEC的员工则在想，“我们干嘛要和一家古怪的做绘图小玩具的加州公司合伙呢？”

如果你想达成一次合伙，就不要只顾着制作新闻稿和让首席执行官们出席新闻发布会，而是要专注确保各方的中层和底层员工理解这次合伙的缘由，愿意为合伙而努力，并珍视彼此做出的贡献。

如果有的话，公告应该是在这次合伙进展顺利后才发布。的确，最佳合伙关系通常始于双方的高管们还未参与，而中层和底层员工便已开展合作的时候。

找出内部拥护者

合伙关系的达成需要一批内部拥护者。首席执行官们很少能有效地演好这个角色，因为他们大多太忙，或者注意力不足——或者二者兼有。理想的内部拥护者应该是，相信合伙关系并愿意与之生死共度的一个人或者一个小组。

很多人听说过苹果公司的前任首席执行官约翰·斯卡利，却有很少人知道，他曾是苹果公司在与Aldus合伙的“桌面出版系统”的内部拥护者。他在1985年作为苹果公司的重点负责人在这个新生市场中效力。

正是约翰·斯卡利说服了苹果公司的工程、销售、培训、营销和公关等部门的员工来帮助Aldus公司。与此同时，他与Aldus合作来满足苹果公司对产品信息、软件版权，以及公司客户硬件需求分析等方面的需求。除此以外，他还把“桌面出版系统”推介给新闻记者和权威人士使用。对于内部员工和外部各方而言，约翰就是“桌面出版”先生。

如果“桌面出版系统”失败，责任将会归咎于约翰。既然它最终成功，那它便成为很多人考虑使用的东西（拥护者人生的本质就是如此）。以下是可以从约翰的“桌面出版”成功案例中得出的几个要点：

◎确定合伙各方中的唯一对接人 成功的合伙关系不能建立在每位参与者只能付出一小份时间的基础上。至少有一个人——最多不

超过两个人——在合伙各方中，被指定为合伙关系的拥护者。

◎把合伙成功定为拥护者的唯一目标 对于唯一对接人来说，除了合伙，再无其他要事。因此，拥护者很少是高管，因为高管们总有一些其他事要做。

◎赋予拥护者权力 建立合伙的工作涉及跨越内部部门之间、优先事项之间和领域范围之间的界限。可能需要得罪他人才能迫使他们去做不情愿做的事。因此，管理层必须赋予拥护者权威来让合伙顺利进行。让拥护者有一个类似首席执行官那样的称谓也会很有帮助。

扬长不避短

苹果公司与DEC联盟中的第三个缺陷就是他们把合伙建立在劣势上。两个公司都试图弥补自身产品中根本性的缺口。其理念是，“你们为我们遮挡短处，我们也帮你们掩饰弱点，我们合伙，就能赢得所有人。”

一个比以上理念好得多的理念是突出合伙双方各自的长处，而这正是苹果与Aldus合伙关系的基础。Aldus做出了“杀手级”软件，苹果做出了“杀手级”硬件，并且拥有了营销资源、现场销售人员、培训人员和全国性的账户网络。

达成双赢协议

由于很多合伙关系是在规模差异很大的组织之间组成的，因此常常有大公司忍不住想要做一笔“我赢你输”的交易。但是，要在一个合伙公司中实现产品流通并取得客户与资金，必须是合伙双方都赢。

1990年，美国快递公司（UPS）和Mail Boxes Etc.公司（MBE）达成一项双赢协议。MBE通过其零售店面提供装箱、运输、收件、文

秘、传真和复印等服务。UPS则投资了1.1亿美元在这家公司；两家双赢的方法如下：

◎UPS获得一个快捷的全国性网络，能为顾客提供投递和拿取包裹的便利网点，而无需花费时间金钱来建立和运营自己的办事处。

◎MBE锁定了UPS的业务，避免了UPS自建办事处可能与之产生的竞争，还从UPS转去自己店面的顾客那里获得了新的业务。

很多合伙关系中的不平衡本是不必要的，但由于大企业能以其实力相逼，迫使比它小的公司接受不利交易。而这对双方合伙人都不好，原因有三：

◎“我赢你输”的交易难以持久。压迫很少被证明是可以持续的方法。

◎如果你想要双方的中层和底层员工都拥护这次合伙，那么每一方都必须视合伙为胜利。

◎这是不好的因缘，而因缘在合伙中是重要的。

如果你处于一家创业公司，注意不要进入一场“我赢你输”的合伙关系，无论那些合作条款一开始看起来有多么诱人。这些条款很少能够实现。如果你是在一家大公司里，控制好你的荷尔蒙，达成双赢的合伙协议。这是唯一可以持续的关系。

不要匆忙拟订法律文件

对于某些人，年过五十，可以用诉讼来取代性生活。

——戈尔·维达尔

这里有一个很实际的问题。什么事情在先？是开会讨论企业理念，还是起草有关合伙细节的法律文件？

很多组织都是先编一份文件草案再来开会讨论。其理由是，草案无论谁做的，都是本来有利的。在实际情况中，这其实是高风险的做法。原因有二：

第一，如果在过程的早期就询问法律方面的建议或许可，你会发现不做这笔交易的理由多于要做的理由。很多律师把自己看作是监督并防止愚蠢交易发生的大人的角色。他们偏向于认为一项交易是糟糕的，直到它被证实是好的为止。

更好的方法是，在你把律师牵扯进来之前，先对商业条款达成一致意见。然后再找一个想做生意而非阻止生意的律师，让他拟出一份框架性文件。如果确实找到了合适的律师，你需要树立正确的观点，告诉律师："这是我想要做的事。现在你要确保我没有蹲监狱的风险。"而不要问他："我能做这个吗？"

不要过早要一份法律文件的第二个原因是，这份文件可能"自己长腿跑掉了"。举个例子，它可能被发给一位高管。而这位高管并不知道这"只不过是我们开始时的想法"。结果非人所愿，这份提早出现的文件在管理层中引起注意，打乱了合伙的原定进程。

这里有更好的方法：

1.进行面对面的聚会，讨论交易要点。可能需要开多几次会议。

2.当你们开始有一致意见时，在白板上写下要点。

3.接下来，用一到两页的电子邮件列出合伙框架文件的大纲。

4.通过电子邮件、电话以及跟进会议对所有细节内容达成共识。

5.拟订一份法律文件。

很多人会试图从第一步直接跳到第五步——这不是个好主意。应该在一次讨论之后形成一份文件，而不是用先形成的文件来引领讨论。

提出交易中的“退出”条款

正如日本人所言，“阿弥陀佛”——你的合伙交易就快完成了。因为每个人都应是赢家，所以这世上你想做的最后一件事就是让你的合作伙伴能够结束商定，对吧?

> “[一个]安全阀门可以让每个人保持冷静，并为合伙顺利进行而更加努力地工作。”

与看上去的情况恰恰相反，你还得在这个交易中包含一条退出条款——与“合伙任一方在收到通知后的三十天内可以终止此协议”这类提示写在一起的事项。理由是：易于退出可以使交易更加长久。因为退出条款确保了合伙双方不会陷进难以立足的困境。

这个安全阀门可以让每个人保持冷静，并为合伙顺利进行而更加努力地工作。而且，当合伙关系不是永恒不变的时候，人们会更愿意把握机遇，挑战创新。

请不要误解了我的意思：我不是提倡大家加入容易退出的合伙关系。我提倡的是，让有价值的合伙成为难以退出合伙的理由，而不是强制的律法。

逃出鱼腹

用《势在必行的冒险》（*The Venture Imperative*）一书的合著者海蒂·曼森的话来说，试图和一家规模较大的知名企业合伙，就像“陷进了鲨鱼的肚子里”。可能合伙成了，而最终你却剩下一堆白骨！因此，识别并了解合伙中的12大谎言真的很重要（只列出10大谎言实在太难）。

大公司说的话	大公司的真实意思
“我们这么做是出于战略考虑。”	他们没有弄清这次合伙的重要性。
“我们的管理层真的愿意这么做。”	一位副董事长只听了30秒有关提案，还没说“不”字。
“我们可以迅速行动。”	还没有人跟法务部提及这事。
“我们法务部不会有问题。”	法务部很有问题。
“我们想把合伙的宣布时间定在我们的一款新产品发布会的时候。”	我们远落后于预定计划。
“工程团队真的很喜欢它。”	营销团队会扼杀它。
“营销团队真的很喜欢它。”	工程团队会扼杀它。
“工程团队和营销团队都很喜欢它。”	律师们会扼杀它。
“工程团队、营销团队还有法务团队都很喜欢它。”	哪有这么好的事。
“我们主要关心的是你们能否配合得了。”	你们比我们想象的要聪明。
“我们正在组建一个跨职能团队来确保这个项目的成功。”	没人会对这个项目的成功负责。
“我很快要离开，不过我已经找到了绝佳人选来接管我在该项目里的任务。”	我们搞砸了。

附录

FAQ

问：既然合伙应是50对50的双赢局面，那合伙的另一方在安排会议、推动进程，以及让员工配合等事情上不是应该做出让步吗?

答：“应该”和“将要”是两码事。你说得对，另一方应该做出让步，但它不会。如果你想要让合伙、销售或者其他任何交易发生的话，你得做好你必须做的事。对方可能欠你一个电话或一次回复，但别只等他做，再打电话给他，你必须做出80%的努力来让事情实现。所以，先放下你的自尊。

问：假如我的合伙人的企业比我的规模更大、更有名，也更有钱，我怎么才能避免被对方欺负?

答：永远别轻信，或者至少不要表现得好像你相信那也许是对的。你可能不知道，这头大象需要你的产品就像你需要这头大象一样。要期待胜利，但如果这笔交易对你来说并不好的话，那你也别害怕走开。

问：我们正处于一些停滞不前的合伙关系中，我们是应该投入时间和金钱来推动合伙方行动呢，还是应该放弃他们?

答：有一个古老的医学谚语是这么说的，“再没有比让尸体停止腐臭更费力气的事情，不过，也没有什么事情会那么没有意义。”请把你的精力集中在有用的合伙和更有前景的新合伙上。但在投入新的合伙关系之前，你要弄清楚上一次合伙为什么行不通。

第十二章
持久的艺术

获得胜利不是一切，获取胜利的决心才是一切。

——文思·伦巴蒂

提纲挈领

创业不是短跑冲刺，因为获得胜利需要多年时间。创业不是一场马拉松比赛，因为它包含的项目多种多样。十项全能会更贴切些，但十项全能并不是一个团体性运动。用体育运动来类比创业并不够恰当。

创业需要一个团队同一时间做十件事。十项全能的一个方面可以用来作比喻：这的确是一场耐力的比拼。能在创业和十项全能中获胜的，都是掌握了持久艺术的人。本章解释了如何让你的创业公司持久。

争取让产品内化

内化意味着让人们信任你的产品及其运作方式。举个例子，把苹果机内化的人们相信所见即所得的透明运作方式以及个体所能发挥的效力。内化产品的运作方式是一种让它持久的有力手段。

举一些有客户内化产品的公司的例子来说明这个概念是再好不过的了。下面有六个例子:

公司	理由
Chez Panisse餐厅	使用当地农场生产的，能直接上餐桌的新鲜食材
Etsy网络商店平台	颂扬匠人精神和创业精神
哈雷·戴维森摩托车公司	反叛与自信
Maker Faire创造者大会	通过行动学习
Philz 咖啡馆	让你的一天过得更好
Zappos购鞋网站	默认条件下相信别人

产品内化不容易，但它能够长久持续。我在1983年把苹果机内化。离开苹果公司多年之后，我依然为苹果机做宣传。（在使用计算机的32年中，我只买过一台微软电脑，而这一台很早就捐给了慈善组织Goodwill）。

推动执行，落到实处

培养持久力的另一个方法是确保在金字塔较低层的人们能够实施改变。举个例子，解决武装冲突的传统观点是让对立武装力量的领袖们聚在一起和解。其假设是，这些领袖们可以传达他们自己人的支持和认同。

“实际的工作都是由中层和底层人员完成的。”

从事推动和平工作的慈善组织“调解资源”（Conciliation Resources）的西莉亚·麦吉安不认同这个观点：

“解决外交冲突的传统方法大部分集中在有关和平进程的一个狭义定义上——即让对立群体的政治军事领袖一起进入对话协商程序，以求探索达成协议，采取措施来结束暴力冲突，并为和平共存营造条件。这个方法遵循的理念是：领袖们有权力达成决议，并让他们的支持者支持任何解决结果。

然而，现代的内部战争为人们更全面地理解和平进程提供了有力论据。对立方的领袖们之间的谈判不是在一个社会或政治真空环境中进行。他们可能有时候无法充分表达这些行为主体和受武装冲突影响或被卷入其中的其他群体（包括：双方的支持者，更多的公众，以及更广大范围的宗教或国际势力）相互之间复杂多变的关系。而在冲突双方的城镇和乡村的人们，以及在地区层面、国家层面和国际层面的人们独立主动的倡议，却能够提出这些复杂性，所以他们有潜在可能成为一个更广义的和平进程中的关键要素。”

换言之，从群体的中层和底层，而不是顶层开始达成和平。举个例子，1998年秘鲁和厄瓜多尔的边界争端中，民众帮助提出了一个持久的解决办法。这一进展产生于马里兰大学的一个叫作“厄瓜多尔和秘鲁：走向一个民主和合作的冲突解决倡议”的研讨会。第一届研讨会举办于1997年。20个厄瓜多尔和秘鲁平民群体的成员组成了“马里兰团队”，他们在一起工作，寻求一个解决武装冲突的共同立场，成员包括学者、商人、教育家、记者和环保人士。他们有一个共同特点，那就是他们都不是政治或军事领袖。

要使你的创业公司持久，就不要依赖高层决策人员。他们有自己的议题——诸如权力、金钱和自我形象——这些未必反映了公司全体的议题，更别说更大群体的利益。而中层和底层人员才是培养持久力的关键组别。

采取内在奖励的方法

明尼苏达大学的凯瑟琳·福斯教授，做了一系列实验来检验金钱对于人们行为的影响。下面简要浏览一下她的三个实验：

◎研究人员告诉实验对象即将要玩“强手大亨”的游戏。研究人员在游戏中提供4000美元，200美元或零美元。在研究人员离开实验室后，他们的一个同盟人员假装掉落一袋铅笔，而实验人员则计算实验对象为这个同盟人员捡起的铅笔数量。得到4000美元的实验对象帮忙最少，而没有得到钱的实验对象却帮忙最多，得到200美元的实验对象的情况则介于这两者之间。

“如果你创办的公司很棒，那你不需要用钱，而把钱带到其中可能会毁掉你的努力。”

◎研究人员给实验对象两个小时把一些短语整理成句子。有的短语与金钱有关，有的没有。实验结束的时候，实验对象被要求给一个学生捐款。整理的短语中提到钱的实验对象不如那些整理的短语中没提到钱的实验对象捐款多。

◎研究人员将实验对象安置在有一台电脑的房间里，电脑设置三种状态：没有屏幕保护程序、屏幕保护程序显示钱，或者屏幕保护程序显示鱼。研究人员让实验对象为他们摆放两只椅子来跟其他实验对象见面。看到屏幕保护程序显示钱的人把两张椅子摆放得比后两者的距离更远。

你可以不理会这些研究，因为它们落入了一种逻辑：“研究项目中的受测对象都是大学生，所以这不代表它能放之四海而皆准”。说得没错，不过它们或许能够表明，把人放在金钱之中能够影响他们的态度，因而外在奖励让创业公司保持长久的效果不大。

最显而易见的例子莫过于维基百科。自愿者和“外行们”创造了世界上最伟大的信息资源，没有人是为了钱来做贡献。相比之下，微软投了数百万美元在电子百科全书“英卡塔”项目上，却还是以失败告终。

很多机构试图通过提供佣金和会员费来鼓励它的渠道人员和客户来帮助布道，但这种诱惑常常在潜在客户中引起疑虑（你是因为领了钱所以才来散布这些话的吗），也改变了公司与客户关系的性质（我说这些话是因为我领了钱吗？）。

如果你创办的公司很糟糕，那金钱帮不了你。如果你创办的公司很棒，那你就不需要用钱。而把钱带到其中可能会毁掉你的努力。

唤起相互的回报

唤起相互的回报是助你持久的一个强大工具。举个例子，1935年意大利入侵埃塞俄比亚，而墨西哥不仅谴责这次侵略，而且寄钱给埃塞俄比亚来帮助筹资御敌。没有其他国家像墨西哥这样支持埃塞俄比亚。

1985年一场大地震袭击了墨西哥，而埃塞俄比亚则寄出5000美元来报答墨西哥50年前的援助。5000美元听起来没有多少，可那时埃塞俄比亚正遭受该国历史上最严重的饥荒。这样一个处于饥饿中的国家仍然捐钱给五十年前帮助过他们的人民。

另一个关于相互回报的故事：在2001年纽约市梅西百货的感恩节游行的时候，来自南加州西哥伦比亚市怀特·克诺中学的孩子赠给纽约市市长鲁迪·朱利安尼一张面额447265美元的支票。孩子们凑集这笔钱来给纽约市替换一辆在911袭击中失去的消防车。（不可否认，这笔钱里面包括某位富豪的一笔大额捐款）

南加州这些孩子做出回报是因为在134年前，纽约市民在得知哥伦比亚市靠水桶传递队来灭火的消息后，筹钱为该市买了一辆消防车。而当第一辆消防车在运往哥伦比亚的途中沉掉的时候，纽约市民又筹了更多钱再寄了一辆。

一位名叫萨缪尔·梅尔顿的美国前南方军陆军上校被纽约人民的慷慨彻底征服了——那时很多纽约市民都曾是美国北方军战士。他代表哥伦比亚市发誓，如果“不幸降临帝国城（纽约别名）”，那他们一定会报恩。

“你若付出很多，你便会得到很多。”

以下是为你的产品唤起相互回报的一些关键点：

◎**趁早付出** 在你需要别人帮助之前先帮助别人。当你在做的事和你想得到的回报之间有明确联系时，那就会太过明显而不够有力——这叫一笔“交易”。而你本来是想帮个忙。

◎**愉快地付出** 最纯粹的给予是帮助那些看上去不能帮到你的人们（比如：美国南北内战刚刚结束后的哥伦比亚市）而不期望有所回报。戏剧性的是，用这种方式给予，结果常常是得到最好的报答。

◎**经常且慷慨地付出** “因为播种，所以收获。”你若付出很多，你便得到很多。你若给予别人高品质的帮助，那你也会得到同样高品质的帮助。撇开推销员的口号“始终要成交”吧，而去思考“始终给予”。

◎**不经意地付出** 有一次我与维珍集团的主席理查德·布兰森在莫斯科的同场会议上讲演。他问我是否有乘坐过维珍航空，我告诉他我

没有。就在那时，他跪了下来，用他的大衣给我擦鞋。从那以后，我都会乘坐维珍航空。多年以后我仍会报答。

◎**告诉人们回报你的方法** 在你需要的时候，毫不犹豫请求别人报答。这是个好的做法，因为它为受助者解除了压力——你给他指明了一条还债的途径。这也让受助者可以要求和收到更多的恩惠，从而也加深了你们的关系。



我从《影响力:说服的心理学》（*Influence: The Psychology of Persuasion*）一书的作者罗伯特·西奥迪尼那里学到这些。如果你想成为一位成功的企业家，而我却不告诉你去读这本非常棒的书的话，那就太虚伪和讽刺了。

博得一致的言行

50个热爱夏威夷独特文化和生活方式的年轻人成立了一个名叫“卡奴·夏威夷”的组织。之所以成立它是因为环境的变化，文明程度的下降，生活成本的提高以及就业机会的减少，威胁着他们热爱的东西。

“卡奴·夏威夷”要求成员作出一些个人承诺，诸如购买本土制造的产品和清理沙滩。然后它帮助成员们把这些承诺通过脸书、推特和电子邮件的途径公开传达给亲朋好友。这样能促进他们坚持到底，因为人们想在他们所做的事情和他们承诺自己要做的事情之间保持一致。

博得一致性可以帮助你的创业公司持久，因为它让人精神放松，无需纠结是否应该着手开始，还是重新考虑过去的决定。它也使人们能够避免自己的信念和行为之间的冲突：我是一个体面人，如果我做不到言出必行，那就意味着，我不是个值得尊敬的人。

如果你能鼓励人们采取以下这些行动，那么博得一致的言行将是让你的企业保持长久的有效方法。

◎做出具体的承诺 非营利组织在筹款的时候，会尝试让人们承诺一个明确的捐款金额。这比让人们说完“行，我会捐点东西”就走要有效得多。一份书面的承诺就更有威力了。所以别低估了誓言的力量。

◎向别人传达这个承诺 当人们让别人得知他们有给出一个承诺时，他们会趋向于完成这个承诺。不这么做会让他们感觉有悖于诸如诚实和坚定等品质。

◎认同目标和价值观 当你帮助人们认同你的创业公司的价值观时，他们通常会有支持行为。例如：如果人们认同节约能源，那他们就会更愿意支持你的环保产品。

不过，博得一致的言行有一个可怕的方面：这是一种玩弄人思想的形式。而一致性能让人去做跟自己最大利益相违背的事，在极端情况下，甚至是罪大恶极的事。所以，在运用这个技巧之前，你应该先咨询下你的“道德指南针”，因为有些事不可以不择手段去做。

引发社会认同

苹果的iPod成为流行的一大原因是它使用了白色的耳塞。在那时，如果设备有耳机的话，那么大多数耳机都是黑色的，所以人们学会把白色耳塞等同于iPod。



> “社会认同对废物并不管用，事实上，社会认同可以（而且应该）除掉废物。”

白色耳塞的出现充当了iPod的优质性的社会认同，并且让人在购买iPod时感觉舒服。于是人们购买iPod越多，越提高了他们对iPod的这一社会认同的接受程度，接着就会鼓励更多的人去购买iPod——一种强劲的螺旋式上升，使任何企业家的内心都得到鼓舞。

社会认同是一种让你的产品持久的有力方法。实现它需要以下几个关键要素：

◎**优质的产品** 这是本书中反复出现的主题。社会认同对废物并不管用，事实上，社会认同可以（而且应该）除掉废物。

◎**担心错过机会（FOMO）。**担心错过机会这一要素非常有用。“如果我没买一台iPod，我将会失去一种非常棒的音乐体验。”当有很吸引人的现象出现时，人们不想只是站在外面围观。

◎**非自愿的行为** 从除了白色还是白色的范围里选择耳塞颜色，这就是非自愿的行为。你应该试着提供一个有默认设置的社会认同——例如，从苹果手机发出的电子邮件就包含有一段“发自我的iPhone”的文本。人们可以删除它，但很少有人这么做。

◎**临界大众** 这里有一些社会认同的指标：专家（马克斯·布朗利，拥有众多粉丝的智能手机评测视频制作者）、影响者（威廉·夏特纳，知名演员）、用户（点评网站Yelp），以及大众（“服务客户已破10亿”）。所以想想看，哪一类的社会认同在你的细分市场中产生的威力最大，并且利用一切可利用的工具。（参阅艾琳·李的文章《社会认同是一种新营销》）

练习：

你如何引发自己产品的社会认同呢？

建立一个生态系统

加州桑尼维尔市一家叫Pley的公司提供乐高积木套装的订用服务。你填写一份愿望清单，在还回其中一项选择后，Pley会寄给你下一套积木。它的模式和Netfix过去的服务模式类似，当你还回一张你看过的DVD后，你会得到一张新的DVD。

Pley就是乐高生态系统的一部分，它给喜欢组装积木而不是保存积木的人提供了一项很棒的服务。一个生态系统里有Pley这类选手的出现，就能增进人们使用一种产品的满意程度。例如，成千上万的安卓开发者让人们拥有的安卓手机变得更令人满意。

同样，一个生态系统标志着，你的产品已足够成功可以形成一个生态系统。如果有其他公司以你的产品为构建基础，那你的产品一定很优秀。反面教材：微软公司的视窗智能手机标志着它现在还不成功——它将来也不会成功，直到有更多的第三方应用程序出现。

一个生态系统的主要构成有：

◎**咨询顾问** 这些人员是帮助别人安装和使用产品的专家。他们为你的产品增加功能，而且对你的成功有既定兴趣。因为只有你的产品继续销售，他们才能提供他们的服务。

◎**开发人员** 无论是像Xbox这样的游戏盒子，还是像苹果机这样的电脑操作系统，抑或像推特这样的在线软件，开发人员都是让一个平台生存及成功的巨大理由。他们创作游戏、应用程序和服务软件，提高平台的效用。

◎**中间商** 商店和经销商为人们提供了试用和购买你的产品的便利途径。他们为你做宣传，并且提供信誉——“百思买连锁零售店不会囤积垃圾产品”。

◎**用户团体** 在上个世纪80年代到90年代期间，苹果公司想要把苹果机推向成功的十分困难的。在那段最黑暗的日子里，有数百个苹果机的狂热爱好者自发组织着用户团队。他们在苹果公司实现不了的时候，提供资讯、技术支持，并饱含热情。

◎**网站和博客** 爱好者、咨询顾问和开发人员（通常在业余时间）会开一些专注于一个特定产品的网站和博客。试试用谷歌搜索“WordPress博客”，看WordPress的生态系统如何使之成为一个更好的工具。这类网站的存在，可以同时确保并帮助到已有客户和潜在客户。

◎**在线特别兴趣小组和社区** 公司和产品的粉丝在因特网上组成特别兴趣小组——比如，蓝牙特别兴趣小组。人们在这些网站上交换意见、寻求并提供支持，或者释放情绪。如果你的产品正影响着许多人，他们很可能会组成一个和你在做的东西有关的小组。

◎**大会** 当你有足够规模来为你的产品举办一场大会的时候，你就知道你的产品已经达成了。而当你为自己的产品举行一场大会时，它可以帮助你做大。因为人们相信，只有当产品能够取得足够人数时才能实现一场大会。

现在你已了解到生态系统中的关键选手，接下来是建立生态系统的一些关键原则。它们和在第8章《布道的艺术》讨论到的创造一个社区的原则相类似。

◎**创造值得拥有生态系统的产品** 再次说明，一个很好的产品是布道、销售、展示以及现在提到的生态系统的关键。事实上，如果你做出了一个好产品，你可能没法阻止一个生态系统的形成。对比而言，你也很难围绕一堆废物来建立一个生态系统。

◎**指定一位负责人** 很多员工都乐意帮忙建立一个生态系统。但是谁每天一大早起来就会把这件事放在他的优先事项清单里呢？换个方式看这个问题，“如果一个生态系统没能建成，谁会被解雇呢？”生态系统需要一个负责人——一位清晰可辨的英雄——能在公司里扛起这个社区的大旗。

◎**别跟生态系统竞争** 如果你想要人们或机构参与你的生态系统，那你就不应该跟他们竞争。举个例子，如果你想让人们为你的产品开发第三方应用程序，那就不要销售（或赠送）同样功能的第三方应用程序。当苹果公司免费提供MacWrite的时候，很难说动其他公司去生产一款苹果机的文字处理软件。

◎**创造一个开放系统** 一个“开放系统”意味着所要求的参与条件最少和对行为选择的控制最少。一个“封闭系统”则意味着你对参与者资格及其活动权限都有控制。两种系统都可行，不过我个人建议的是“开放系统”，因为它对我这种容易相信别人和无拘无束的性格更有吸引力。

这意味着你的生态系统成员要能够编写应用程序、获取数据，并和你的产品互动。我在这儿使用软件术语，但要点是让人们能够定制你的产品并对其稍加改进。

◎**发布消息** 对开放系统的一个天然的补充是出版与产品有关的书籍并发布相关文章。这样可以让人们知晓产品的外围信息。出版也是在告诉全世界，你的创业公司是开放的，并且乐意向外界各方提供帮助。

◎**促进交谈** “交谈”的定义是“言语的交换”。关键词是“交换”。任何公司想要一个生态系统都应该培养思想和观点的交换。这意味着你的网站应该提供一个论坛让人们可以和其他成员以及你的员工会面。这并不是说你让这个生态系统来运行你的公司，而是说你应该听见成员们必须要说的话。

◎**欢迎批评** 大多数公司只要看到生态系统里总在谈论好事、购买其产品，又从不投诉，就会在心里对他们的生态系统生出融融暖意。而一旦生态系统里有说任何不是，很多公司就会情绪崩溃而心生戒备，这么做很傻。健康的生态系统是一种长期关系，一个组织不应

该一看到有不和的迹象就立即申请与之分离。确实，一个组织越欢迎批评——甚至鼓励批评，它的生态系统就会越来越团结一致。

◎创造一个非货币奖励的系统 你已经知道我对付钱让别人帮忙的感受如何。但这并不意味着你不应该用其他方法来奖励人们。一些简单的东西，如：公开认可、奖章、积分和信用额，比直接用货币更有威力。很多人不是为了钱而参加一个生态系统，所以不要通过用金钱奖励的方式来侮辱他们。

底线是你应该尽你所能围绕你的产品来培养一个生态系统。这是一个强大的工具，可提高你的信众满意度，并且轻轻松松吸引新的信众——总而言之，有利于你的产品持久。

打造多样性的团队

一个多样性的团队有助于一家创业公司持久，因为拥有不同背景、思维和技术的人们可以使企业保持活力并紧扣潮流。相比之下，当一个企业变成一个皇帝和一群谄媚者和克隆人管理的王国时，产品品质就会恶化。

> “让你的创业公司里有着一个多样化的人才团队，这是一个使公司经久持续的有力方法。”

理想情况是，你愿意让不同年龄、性别、种族、经济地位、宗教和教育背景的人加入你的团队。除了这些显而易见的差异外，你还想要人们扮演不同的角色。

让你的创业公司里有着一个多样化的人才团队，这是一个使公司经久持续的有力方法。一个创业公司的团队再怎么多样化都不为过。

关照你的朋友

> 每个人都可以变得伟大，因为任何人都可以去服务。不是一定要有大学文凭才能去服务。不是一定要懂得主谓一致才能去服务，你需要的仅仅是一颗充满慈悲的心和一个由爱而生的灵魂。
>
> ——马丁·路德·金

通过提供出色的用户支持的方式来关照你的朋友，可以使你的创业公司持久。因为如果用户支持很好的话，那么就算不是最新最好的产品，人们也会对它保持忠诚。举个例子，德里克·塞维斯相信，他的公司“CD宝贝”之所以取得成功，不是因为其特性、设计、价格或是合伙关系。他说，首要原因是用户支持的质量——尤其是客户可以在“CD宝贝”和真正的音乐人交谈这一点。

出色的用户支持包括以下一些关键要素：

◎**慷慨大方，信任他人** 据塞维斯所说，优秀的用户支持来源于慷慨而富足的心态，糟糕的用户支持则来源于短缺且匮乏的心态。有慷慨而富足的心态，你就会提供电话支持服务，允许人们即使不购物也能使用你的洗手间，以及提供免费的Wi-Fi接入。

毫无疑问，一个精打细算的人会跟你说，如果每个顾客都打电话寻求技术支持，每个人都来用你的卫生间，每个有破损产品的顾客都可以得到免费换货，那你的生意一定做不下去。如果真照他说的每个人都这么做的话，这也许正确。可是事实上，不会每个人都这样。所以，慷慨大方地做你的用户支持，看看好名声的好处是否大于用户支持成本高的弊端。

◎**将顾客置于掌控地位** 你是否有在诺德斯特龙连锁百货店购物过？如果你想知道如何提供优秀的用户支持，你就应该去体验一下。当你在那里购物时，你是处在掌控地位。你可以在这家店的任何一个

部门购物，在其他任何一个部门付款。当你想要一些东西用缎带包好作礼物时，他们不会让你排到男厕所后面的队伍里等待。他们会在销售柜台边，始终面带微笑地为你包装。

大多数公司对退款和换货、提供免费样品，或者接听对方付费电话都有严格规定。正确对待顾客的做法应该是，做对他们正确的事情，而不要死抓着那些规定不放。所以请掌控好你的顾客，并让你的员工做对的事情。

“好的用户支持，要少些许诺，多些践诺。”

◎为你的不足承担责任 不好的用户支持拒绝为公司的不足承担责任，好的用户支持会为公司的不足承担责任，而出色的用户支持则会为顾客的不足承担责任。

我来给你讲个故事。我在诺德斯特龙试穿一件男士晚礼服时，把我在别处买的两个吊坠弄丢了，我们找了一个小时也没找到。经理向我保证，他们的裁缝是一位值得信赖的老员工。几周之后，吊坠依然没出现，但诺德斯特龙为我报销了损失，尽管我并不是在他们那里买的。重点是，诺德斯特龙在不是自己过失的时候仍然为这份损失承担了责任——几个月后，我找到了这两个吊坠，而我则把钱还给了诺德斯特龙。

◎少些承诺，多些行动 如果你在迪斯尼乐园正式开园时间的前几分钟就已到达，那他们的员工会让你进去而不是让你再等。迪斯尼的入园年龄政策是：三岁以上的儿童必须购票入园，但他们从来不问你的小孩有多大。

乐园里有标牌告诉你乘骑一次要等多久，而这些时间是长于预期的，让你觉得实际等待情况还没那么糟。迪斯尼说它不提供天气状况

不好的门票改期，但如果你坚持跟他们要求，他们就会给你延期。迪斯尼有政策，也有执行。执行代替了政策，让顾客感到欣喜。好的用户支持，要少些许诺，多些践诺。

◎**雇佣合适的人** 虽然一个公司里的每一个人都应该支持用户，但支持工作不是每个人都能胜任的角色。处于最前线的人需要具备三项素质：

◎**有同理心** 支持人员应该在用户不满意的时候感到痛苦，支持问题得不到解决应该会让他们感到不安。这是做此工作的人员最重要的品质。

> “苹果公司最好的员工是一些开始来公司工作之前就已在使用苹果机的人。”

◎**全心投入** 有的员工想做产品设计，有点员工想要做销售，还有的员工想要帮助客户。支持人员应该从助人之中得到满足感，把支持工作看作是目的而不是手段的人，是你想要的人。

◎**具备知识** 支持人员应该了解并喜欢你的产品。因此，寻找支持人员的一个最佳来源就是你已建立的用户基础。苹果公司最好的员工是一些开始在公司工作之前就已在使用苹果机的人。

◎**让每个人都体验用户支持** 很多组织把所有员工都放到支持热线上，去了解用户们面对的问题。不是让员工检查用户满意度的相关数据和图表，而是让他们花上几个小时做支持——这样才把问题搞透彻。举个例子，Go Daddy公司所有岗位的新入员工培训就包括一门有关用户支持职能的课程，以及走访用户支持部门去接听用户电话。

◎**把用户支持融为主流** 支持工作不应该是一项业务的尾端或最底层。不幸的是，很多公司却把用户支持看作是不得不面对的坏事，只安排一些低端人员来做。用户支持应该成为一个被颂扬的先锋队伍——而不是难以避免的经常费用的一部分。它和你的包装、广告、公关一样能影响销售。而且留住现有客户比赢得新的客户要便宜得多。


责任篇

第十三章
成为内心富贵者的艺术

衡量一个人的真正标准是看他如何对待绝对没有善待他的人。

——塞缪尔·约翰逊

提纲挈领

本章阐释了如何达到内心富贵，这是一个境界。此时，对你重要的人们会认同你是一个人品高尚、值得尊敬的人。

“对就是对，错就是错。”

我希望你能立志追求一个比赚到大钱和建立大公司更高的目标。本章阐释了如何成为一个内心富贵的人。

助无以助己者

内心富贵的人帮助那些没有能力回报自己的人。他们不在乎受助者是否无钱或无权。我不是说你不应该帮助有钱、有名或有权的人（的确，他们也可能会很需要帮助），但你不能只帮助有钱、有名或有权的人。

助人而不求回报

内心富贵的人帮助别人而不求回报——至少不求在今生的回报。求的是什么回报呢？不是一定得有的报酬，而是帮助别人的一份纯粹的快乐——仅此而已。

帮助更多人

内心富贵的状态是个数字游戏，所以内心富贵的人帮助许多人。这符合他们的运作体系。他们几乎没法让自己停止去帮助别人。（当然，即使一个内心富贵的人也没法帮助所有人）

做正确的事

内心富贵的人做对的事情。这意味着选择那条高尚的道路，而有时是却是艰难的。对于内心富贵的人，“情景伦理学”是一种矛盾修饰法。对就是对，错就是错。一个内心富贵的人是做对的事情——不是做容易的事情，权宜的事情，省钱的事情，或者“我能一走了之”的事情。

回报社会

内心富贵的人认识到他们是被上天祝福的。伴随这些祝福而来的是回报社会的责任。基线就是，你对社会所欠的——你把它偿还给社会，而不是你对社会做好事。

练习：

这是本书最后一个练习。假装这是你人生的终点，你最希望人们记住有关你的哪三件事呢?

1.

2.

3.

附录

FAQ

问：我如何才能停止老想成功的想法呢?

答： 如果你病了或死了，那所有的钱财、名利、权力就变得都不重要了。所以，无论何时你感到特别难以控制的时候，只需要记住，你可能一瞬间不复存在，而“医院里的有钱人”和“墓地里最有钱的人”都是糟糕处境的陈述。

问：我如何才能打出推销电话并谈成生意，而不是总感觉自己像在跟客户开玩笑呢?

答： 如果你卖的正是客户想要的，你应该永远没有这种感觉。如果你有这么觉得，停止销售你在卖的东西——或者把它卖给真正需要它的人。

问：一个潜在投资人会不会认为做慈善是软弱无能，或者不适合当企业家的迹象呢?

答： 如果一个潜在投资人会这么觉得，那这种说法更像是在说他而不是在说你。做好事和创业做得好既不相互排斥——也不是完全一

致的。但别以为一个投资人会因为你在做好事就资助你——投资人最想要的还是赚钱。

问：要是我抨击某人，会不会反过来对我自身是积极有帮助的呢?

答：这就是打冰球的目的啊——虽然我自己有好几次都去“砰”击冰了。（每一次这么做，情况都会更糟）而随着年龄渐长，我才学会闭上嘴巴（或者不发电子邮件）走开。

问：人们总向我寻求专业建议，让我深受干扰没法做完自己的工作，我该怎么办呢?

答：我每天都面对这个挑战。于是想出两个解决办法。有时我会解释说我没时间帮忙，因为我已有承诺要完成（职业的和家庭的）。因为这么回复大多数人们都不感到惊讶，他们能够理解。

有时我会告诉他们，如果他们给我儿子所在的加州大学伯克利分校冰球队捐500美元的话，我就会阅读他们的宣传资料和商业计划书（这是绝大多数人要求的事）。这个办法很奏效，愿意出钱的创业者是真正认真的。那只球队经常收到捐款。

后记

> 书籍就其自身所产生的效用而言，的确是够好的东西，但它们却是强悍、冷酷的生命替代者。
>
> ——罗伯特·路易斯·史蒂文森

感谢你阅读我的这本书——可能是两个版本都读过。你对本书投入了的时间和金钱，作为回报，我希望你已经收获了如何做有意义的事以及如何改变这个世界。

有很多方式来描述商业界里兴衰起伏、阴阳交替、泡沫吹起到破灭的阶段。这里是另一种方式：显微镜和望远镜。

◎在显微镜阶段，需要冷静的思考，回到根本，并专注于短期的财务结果。专家们会放大观察细节事项、成本条目和费用开支，接着再看需求预测、市场调研和竞争分析。

◎在望远镜阶段，创业者们则把未来拉近。他们构想着下一件大事，改变世界，只给晚到的参与者留下残羹冷炙。虽然烧钱，但是一些疯狂的想法还在，而世界也在向前发展。

当望远镜在工作的时候，每个人都是天文学家，满世界都是星星。而当望远镜不工作时，人们突然拿出显微镜，这世界就到处是裂缝。现实情况是，显微镜和望远镜两者都是创业者达到成功所需要的东西。我希望本书能帮助你做好你的显微镜和望远镜工作。

李维斯·佩什是第一个游泳横渡北极的人——确切地说，是游了一公里。他做这件事是为了树立人们对气候变化的关注——人们可能以为北极还到处是冰封。在零下1.7摄氏度/华氏29度的寒冷的水里待上几分钟后，你就完蛋了——不是那种暖烘烘的感觉，而是冻得麻木不仁的感觉。游泳持续了18分钟，而他穿的是苏碧涛（Speedo）泳裤，而不是防寒泳衣。



他利用了一个心理技巧来完成这项任务：每隔100米就放置一面他的团队成员的国家旗帜，从而把1公里游泳变成了10段更易实现的里程。结束前最后一秒钟处的旗帜是澳大利亚国旗，因为作为一个英国人，他不想在澳大利亚——英联邦共和国对抗赛的最后关头放弃。

在让人又害怕又沮丧的黑暗日子里（相信我，这样的日子总会有一些），请记得李维斯的故事，把一个不可能变成10个可能。10亿美元的生意是10个1亿美元。100万美元的生意是10个10万美元。苹果公司现在销售的是苹果机、iPhone、iPad和iPod，但它最早是从几百个Apple I电脑起家的。

最后，我期待有一天能与你见面。如果你带着这本书，那你可以给我看你在上面作的笔记、折角页和下划线文段。能看到你把我的书捣得粉碎是最让我满足的事了。

我已经让你待得太久了。现在起身吧，因为创业的本质是实干，而不是学习如何去做。

盖伊·川崎

硅谷，加州

GuyKawasaki@gmail.com

写在后记之后

你是成龙吗?

——一位不知名的年轻姑娘

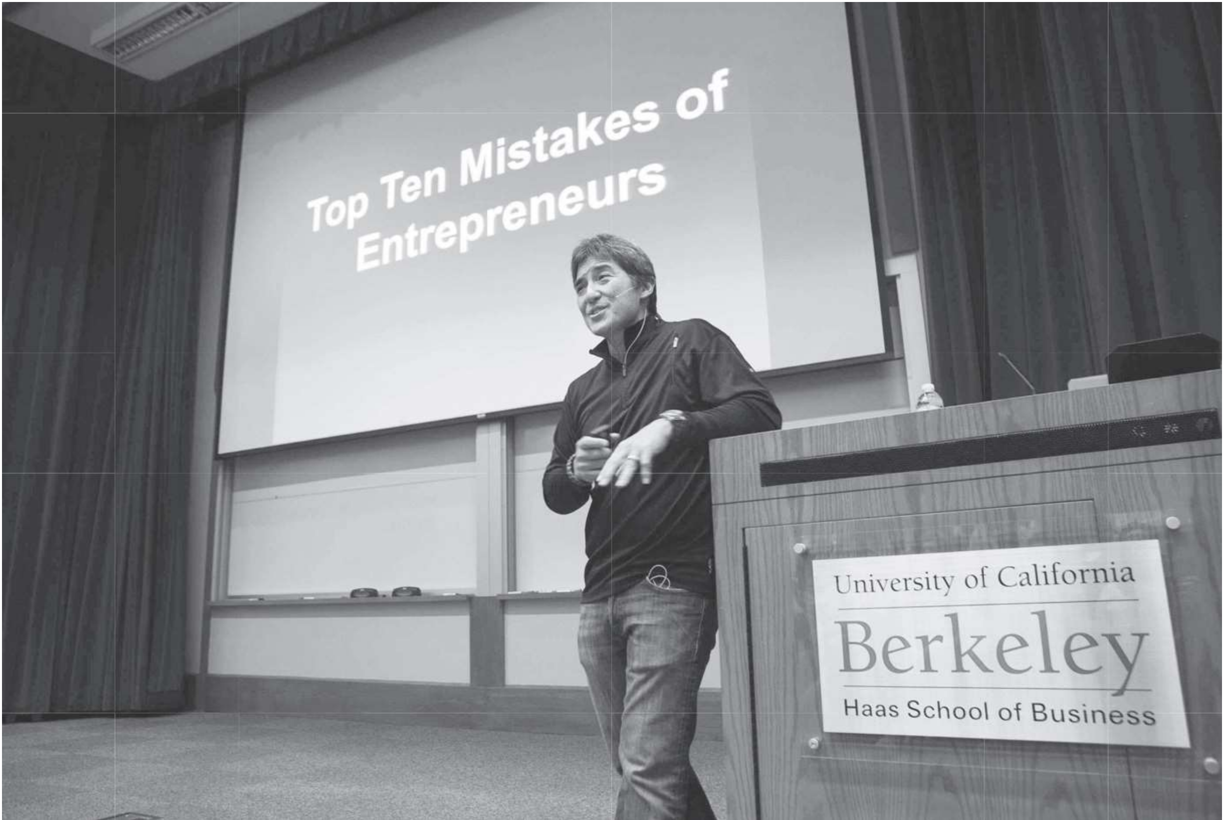
25年前，我有一辆保时捷911敞篷车。一天我开车在加利福尼亚门罗公园的阿尔·卡米诺路上的一个交通灯前停下。我一眼望过去，看见旁边一辆车上坐着四个年轻姑娘。她们也回望我，微笑着，然后大笑。

我那时想，我可真是出名了：连年轻女孩都知道我是谁。一个女孩朝着我做摇下车窗的手势——她显然没有一辆911敞篷车，因为这种车都是用电动车窗。我放下车窗，期盼着她告诉我，她有多么喜爱我的书，或者我的演讲，或者我毫无个性的好长相。

而她却问我：“你是成龙吗？”

说这个和创业有什么关系呢？没啥关系。但是，一位好作者的标志是他能够紧扣主题。而一位了不起的作者的标志是他跑题了还能绕回来。我给你示范下这是怎么做的。

看一本书看到这里，就像看完了成龙的电影，开始看花絮。我会奖励你这种坚持，就像史蒂夫会说的，“还有一件事。”



创业者最常犯的十大错误

以下是创业者最常犯的十大错误，我把它们编成清单，这样你会尽可能避免犯错。如果没什么别的事，请尝试去犯新的错误做法。

1.错误做法：用大数字乘以1%。创业者钟爱规模巨大的潜在市场（比如互联网安全）。他们盘算出，即使1%的市场份额也是很大又容易取得的，然后就想象着他们会赚的收入。

更正方法：自下往上计算。自下往上算一次。你会发现从0开始，要达到1%的市场份额都是件多么困难的事。一旦你起航，你就会发现你第一年的成绩几乎是零美元，而不是一个大数字的1%。

2.错误做法：扩张速度太快。在算完一个大数字乘以1%后，你得出的结论就是，为了巨大的、一定会有的、即将到来的成功，你

需要扩张你的基础建设和人员数量。因此，你加快速度烧钱，花光你的资本，最终被炒鱿鱼。

更正方法：按劳取酬。不要冒进，手里有销售额之后再去冒前面所述的销售和威胁你服务信誉的风险。我从没见一家公司因为扩张不够快而失败的，而且我从没见过一家公司是按时起航的。你可能是头一名，但这个趋势未必就是你的朋友。

“我的人生目标之一就是：有一天会有一位年轻姑娘去问成龙，他是不是盖伊·川崎。”

3.错误做法：组成合伙。创业者爱用“P”字词——“合伙”（partnership）——尤其是在他们不会用“S”字词——“销售”（sales）的时候。除非一项合伙能让你改变你的财务报表，否则它就是扯谈。多数合伙都是公关活动，浪费时间。

更正方法：专心销售。不要白费力气在合伙上面，专心销售。在你的前臂纹上“销售解决一切。”如果一幅图胜过一千字的话，一笔销售则胜过一千项合伙。你最多能在“P”字词里拖上6到12个月，然后你就会听到“F”开头的字词——“解雇”（fired）。

4.错误做法：只关心筹资。成功不是筹钱。成功是建立一家优秀的公司。很多创业者忘记了筹资只是手段不是目的。于是他们把大量时间花在了做宣传资料和商业计划书，以及激动地去见任何投资者上面。

更正方法：致力于原型设计。做出一个产品样板是创业初始期最重要的目标。一个产品样板能使你得到现实生活的反馈意见，而且还有（但愿不会发生）销售。自力更生、借来，还有众筹等得到你赖以存活的资金，然后把你的精力倾注在建造产品上。

5.错误做法：使用太多幻灯片。当你确实需要做资料时，不要做五六十张幻灯片。我知道，原则上你懂得“少即是多”的道理，但你会忍不住以为自己是这个规则的特例。但其实你不是。如果你需要用五十张幻灯片才能给出你的观点的话，那你的观点就是有问题的。

更正方法：遵循10/20/30原则。最佳的幻灯片数是10。你应该能在20分钟内做完陈述。最理想的字体大小是30磅。要做得更好的话，试着放弃幻灯片而做一个视频演示——这就是你需要一个产品样板的另一个原因。

6.错误做法：按序列进行。创业者常试着按序列做事：先筹钱，然后雇人，接着做出产品，接着做成交易、接着再筹更多钱。他们想一次只做一件事，做到完美。这不是创业公司的运作方法。

更正方法：并排进行。创业者的人生是一种多项任务并行的存在。适应它，理解它，以它为生活。你需要同时做很多事，做到够好就行了，你没有足够时间一次只做一件事。

7.错误做法：保持数字上的控制权。创始人爱保持控制权，所以他们常常试图将估值最大化，而卖出尽可能少的股权。他们认为只要他们控制了至少51%的选举权，他们就管理着这家公司。

更正方法：把饼做大。赚钱的方法是把饼做大，而不是抓住这块饼尽可能多的部分不放。拥有谷歌公司0.1%的股份也好过拥有平庸科技公司51%的股份。而控制权是种幻觉——当你需要外部资金的时候，你就是在为投资人工作。

8.错误做法：用专利来防守。创业者一读到有关专利侵权如何导致数以百万美元损失的官司的故事，就以为这意味着取得专利可以保护他们的知识产权。这就好比，一读到有贼被抓的新闻，就以为不必锁门一样。

更正方法：用成功来防守。专利保护是有大量律师和资金的大公司玩的游戏。你这样的初创企业是否适合呢？一个创业公司唯一可以用来防守的是它的成长、发展以及从市场中吸收氧气。你没有时间或金钱去把可以诉讼的人告上法庭。

9.错误做法：照着自己的样子雇人。很多创业者常常雇佣跟公司其他人一样的员工。工程师雇工程师，MBA雇MBA，男人雇男人。适应是一回事，但是当所有人都是年轻人，或者都是男性，或者都是技术迷，或者都是随便什么特性的时候，这就做得太过了。真的。

更正方法：为了互补而雇人。一家创业公司的发展需要一批有各种技能、视角和背景的人才。而不是雇佣一些模样相似的人。你应该雇佣可以互补的人员。最重要的互补性技能是制造能力和销售能力，所以请立即把这两种基础人才备好。

10.错误做法：跟你的投资人谈友情。在蜜月期间，就是你首次错过船期后的90天里，你也许有个神志不清的想法，要跟你的投资人做朋友。因为你和你的投资人相处和谐，而他们永远不会炒掉你，因为他们是因为你才投资在这个创业公司。喂喂，你在梦周公啊……

更正方法：超越预期。如果你想要亲密关系，那就在周末用Tinder交友软件或者上eHarmony婚恋交友网站。你的任务是从投资人那儿筹钱，用好这钱，然后再以十倍于他们投资额来偿还。只要你能按期完成工作并且创造超过预期的销售额，就算你和投资人最后彼此憎恨也没关系。

如果你愿意看到我动态的样子，YouTube上有一段我为哈斯商学院做的有关这个题目的演讲。我是个有趣的人——没有成龙那么有趣，不过还算可以。而我的人生目标之一就是，有一天会有一位年轻姑娘去问成龙，他是不是盖伊·川崎。